一个世界有你，一个世界没有你

让两者的不同最大，就是你一生的意义。

世界因你不同

李开复自传

李开复 范海涛/著





中信出版社· CHINACITIC PRESS



李开复自传：世界因你不同

李开复

从心选择 帮中国的年轻人圆梦

今天，我开得很慢，仿佛是让自己的心情在辽阔的天空下能够更加安静。

从旧金山国际机场一路向南，把车开上绵延的101号公路，沿途是高高低低的山丘和一片田园风光。很难想象，这里和世界科技的奇迹硅谷如此接近。

当车进入到旧金山湾南部的圣克拉拉县，人们就会离这个天才的集散地越来越近。路过硅谷的起点帕罗奥多（Palo Alto）市后，从露天剧场大道（Amphitheatre Parkway）出口转出，眼前就是位于山景城的Google了。象牙白色的巨大恐龙骨骼矗立在四座连体的紫色大楼中央，仿佛在彰显一种乖张又另类的风格。这正是Google的风格。

这是一家真正改变世界的企业，是无数天才向往的圣地，每一间小小的办公室里，诞生的往往都是足以影响世界的创意。

在这个 平坦的世界 里，Google用自己的正直、谦和、天才的创意以及商业社会少有的自尊赢得了世界互联网用户的心，也曾经带给我一种幸福的归属感。我曾在这座紫色的建筑群里受到意外的欢迎，大厨把他精心制作的5层蛋糕推进了会议室，仿佛庆祝我从一次意外事件中获得重生。我曾在这里数次作有关中国的汇报，把所有的数据和新产品创意用PPT一页一页地呈现出来，得到认可。我曾在这里与艾瑞克·施密特和艾伦·尤斯塔斯无数次地沟通和交流，我能感到，无论身处顺境、逆境，来自总部的声音多以支持帮助为主。开放式的讨论之后，我总是可以得到需要的理解。这其实对跨国公司在中国是否放权这个敏感的话题作出了解读 Google已经在众多落户中国的外企中奋力地走在了前列。

也许是今天我知道我将和老板有一场与以往全然不同的对话，因此，我走进了时间长河的光影里，在内心深处对过去四年进行了一次俯视。

老板来了，我的思绪回到了现实。不过，我已经准备好了！

艾伦·尤斯塔斯,一个比我大五岁的美国人，他是谷歌工程高级副总裁，掌管着Google最大的资产：一万个工程师。四年前，正是他在电

话里兴致勃勃地通知我： 开复，我帮你争取了一个我相信你无法说不的offer（邀请条件）！之后，我们开始了四年波澜不惊的搭档生活。艾伦高高的个子，稻草色的头发，总是带着平静的微笑，他习惯于安静地倾听而不急于表态，他是个温和派的老板。

嗨,开复，最近好吗？ 艾伦推开办公室的门，和我打招呼。我们的对话总是很轻松地开始。

还不错呀，艾伦。你呢？ 我说。

这是我们习惯性的对话。我一边打开电脑，一边和他聊了聊加州的天气。不过，过了一会，我的表情严肃了起来， 艾伦，我有一件事情想告诉你。

是什么？ 艾伦一改先前的神情，马上进入工作状态。

艾伦，我已经思考了一段时间了，尽管总部非常支持谷歌在中国的工作，我也感觉到这是一家改变世界的企业。不过，我心中还有一个理想没有完成。下一个阶段，我想专注地完成自己心中的这件事。所以，我决定离开公司，我是来向你辞职的！

啊？是吗？怎么了？开复，我想你知道我们是希望你续约的。我们在4月份就开会讨论了你下一个四年的股票合约。四年前，当时为了弥补你放弃微软股票的损失，我们破纪录给你Google有史以来最高数目的股票。这次我们还是给你一样多。这代表了我们对你过去工作的满意和对你的感谢，也希望你留下来和我们一起工作。开复，你是有什么地方不满意吗？ 艾伦明显感觉到很意外。

没有，真的没有。谷歌是我所工作的公司里最让人震撼的。我在这里也学到很多。但是坦诚地说，我不再考虑续约。本来我是打算6月就和你说的，但是你知道，当时谷歌中国忽然发生了急需处理的事情，我想我在那个时候一定不能离开。我告诉自己，一定要将那件事情负责地解决之后才可以离开。现在，艾伦，所有的业务都恢复了正常，我想我可以放心地走了！

艾伦不再像平日那样波澜不惊地微笑。此时，他的语气变得急促， 开复，你先听我说好吗？我们最近整合了欧洲的团队，任命了Nelson Mattos做全欧洲的产品和工程总裁。我们正在讨论，让你做亚太区的产品和工程总裁，负责日本、韩国、印度、东南亚、澳洲等几十个国家和地区的产品研发和市场开发。你再考虑考虑？

谢谢你，艾伦，我真的不是来要求更高的职位和更高的薪水的。我非常感谢公司对我的安排，但我想我已经下定了决心。谷歌中国现在已经发展到一个平稳的阶段。对于谷歌，我现在已经没有遗憾，但我想现在我的人生还有一个缺憾没有实现，我想去弥补它。那就是和中国青年人一起打造新奇的技术奇迹，我想用自己的主动性做一个掌控全局的工作。我已经到了这个人生阶段，再不去做，我真的很怕来不及了。

你是说，你想自己去做创业的工作吗？自己做？

没错！

艾伦沉吟了一会儿，空气里一阵沉默。我想，他心里一定在说：他疯了吗？他疯了吗？ 是的，这个举动看似有些疯狂。但是，在登上飞往加利福尼亚的飞机之前，我已经告诉自己，我想好了，不再动摇。

站起身，我看到窗外是一眼望不到尽头的如茵绿草，一个大大的露天剧场在远处静静地独处着。硅谷8月的清晨，空气竟然有丝丝的凉意。此时此刻的我，内心无比轻松。

的确，Google是世界上最大的互联网公司，也是世界上最具价值的品牌。现在，我面对的是价值上千万美元的股票和薪水，一个风光诱人兼具辛苦的职位，一个被天才们包围的工作环境。当我尝试着把离开谷歌的决定告诉身边的亲人时，他们不禁瞪大了眼睛惊呼： 什么，你开玩笑？世界上还有更好的工作吗？

是的，这样的工作机会已经千载难逢，那还有什么能够让我痛下决心呢？

我想，那就是来自我内心深处的声音了。当一个微小的火种慢慢地在心里闪烁，最终蔓延成为燃烧的火焰；当一个并不清晰的潜意识渐渐地野蛮生长，成为了明确的意志；我想，这就是作出改变的时候了。这和我此前很多次的人生经验相似，每一次放弃，都有争议，都有挣扎，都有留恋。但是最终通过理性走向平静，我深刻地知道，每一次放弃与选择，都是 舍 与 得 的对应。但人们只有倾听内心的声音，真正做到 舍弃 ，才可能让自己全力以赴，到达心中的下一个 理想国 。

随着年龄的增长，每一次选择的机会成本会越来越大。随之对应的，是作出选择时需要的勇气越来越多。我相信，根据一般人的经验，一定时间之后，年龄与勇气的增长就成了反比。

因此，我坚定地在此刻作出选择，生怕日后再没有机会。

回望我的工作经历，经过苹果、SGI、微软、Google四个世界顶级公司的历练，我感觉到内心渐渐充满了一种能量。这种能量让我从心底生发出很多有关产品的奇思妙想，我的一些思绪常常在空气中驰骋，却又被眼前现实中巨大的工作量所淹没。逐渐的，我希望我能有不囿于眼前紧密的日程表的一片空间，能够放松地让这些奇思妙想落地生根、发芽，以至于给人们的生活方式带去 惊喜 。不仅如此，我希望把所有聪明人关于科技的奇思妙想集中到一个盒子里，然后让它们经过碰撞，擦出火花，最终经过经验丰富的导师的指导，形成独立的团队投入运作。我的理想是让这个盒子成为 哈利·波特的魔法书 ，产生 改变世界某个细枝末节 的魔力。

在谷歌中国工作期间，时常有人问我对别的工作是否感兴趣？也有猎头悄悄地给我写信。但是，我恪守着对谷歌的承诺，尽心尽力、忠实地跟随着那些紧密的时间表旋转。今天，当一个新的节点出现的时候，我知道谷歌中国已经从平地跃起，走入了大多数网民的视线，成为一家成熟、稳健、受人喜爱的公司。此时，我终于看到那片更广阔的森林向我招手，尽管通向那里的道路也许满是荆棘。

过去这11年断断续续在中国的工作经历，以及父亲对我的影响，让我对中国这片土地充满了难以表述的感情。因此我毫不迟疑地仍将下一个目的地定位在这里。尤其是我与中国青年十年的交流与接触，让我相信这里的智慧内存无比强大。

父亲曾经想写一本书，叫《中国人未来的希望》，而过去的十年里，我一直和中国的青年有着近距离的交流。我相信，中国青年的未来，正是中国人未来的希望。因此，当时机逐渐成熟，我终于可以轻装前进，和中国的年轻人站在一起时，我将把毕生工作所得的经验亲手教给他们。

从心选择 选择的力量

2009年8月5日，美联航UA888次航班缓缓地在加利福尼亚州降落，我又一次来到了这座再熟悉不过的港口城市 旧金山。

我曾经在这里起飞、降落过无数次。现在，眼前的一切如同油画般慢慢展开：阳光一如既往，温暖地照耀着水面，空气里有股微甜的清新味道，远处旧金山湾的海水，灰中微微荡漾着湛蓝，横跨在海面上的那座著名的砖红色大桥，刚毅挺拔，泛着陈旧的岁月光芒。

坐在车子的驾驶座上，我摇下车窗，深深地吸了一口早晨清冽的空气，好像在用心感受一种不同于以往的心情。我闭上眼睛，再问自己一遍： 你，准备好了吗?

是的，我已经准备好了！ 一个来自内心深处的声音作出回答。

我知道，在这里，我将作出又一个重要的人生选择。

尽管前面充满了悬念，但是我依然相信内心的声音。我知道，只有follow my heart(追随我心)的选择，才能激发起身体里最大的潜能，拼尽全力向下一个目标靠近。一如过去很多选择曾带给我类似的人生体验。

我无法忘记1990年夏天那次来到加州的情景，那时我也面临着一个巨大的选择。当时年仅28岁的我是卡内基·梅隆大学最年轻的副教授，只要再坚持几年就可以得到tenure(终身教授)的职位。这意味着终生的安稳，可以在世界排名第一的大学计算机系中作研究。但是苹果公司希望我放弃这一切，我清楚地记得当时苹果公司的副总裁戴夫·耐格尔对我说的话，他举着一杯透亮的自酿葡萄酒对我发出邀约： 开复，你是想一辈子写一堆像废纸一样的学术论文呢？还是想用产品改变世界?

这句话直击我的软肋，点燃了我多年 世界因你不同 的梦想。

Make a difference 让世界因我不同 ，一直是我在哥伦比亚大学时期的哲学老师最为推崇的人生态度。想象一个没有你的世界，让有你的世界和无你的世界作出对比，让世界由于你的态度与选择发生有益的变化。老师说，这就是人生存在的哲学意义。Make a difference，将人生的影响力最大化，提供给我一种思考与世界观。

1990年，我作出了职业生涯中第一个重要选择，我放弃了对终身教授职位的追寻，加入了 改变世界 的队伍。这给我的人生带来了无尽的惊喜。

在苹果公司，我感受到做产品的无穷乐趣，我和同龄人一起畅游在市场前沿，感受着扑面而来的市场竞争。在一个叫Mac III的小组，我们尝试着把语音识别的技术融入电脑里，试着让躺在纸上的学术论文变成现实。一年之后，我成为苹果研发集团ATG语音小组的经理，后来成为苹果公司最年轻的副总裁。在苹果，我的团队发明了QuickTime，这个产品点燃了多媒体革命，也帮助促成了像iPod、iPhone这样的奇迹。经过在苹果的成就与挫折，我逐渐理解纸上谈兵的理论创新是无用的，做产品必须与实际相互结合，要做有用的创新。

这次选择奠定了我今后的道路，我放弃了一个铁饭碗，却开始拥抱更精彩的人生。

在这之后，我不再害怕放弃。我相信，只要从心开始，每一个选择背后，都隐藏着一片新的世界。当一个机遇来临，只要正确评估自己的潜能，融入对人生的理解，就能获得这片新的世界。

1998年，当我选择回中国创建微软中国研究院时，身边相当多科学家都认为我颇具 冒险精神 。他们认为当时的中国，学术环境不佳，人才不够优秀，生活条件艰苦。几乎所有的人都认为微软中国研究院成功的可能性不高，这样的选择很可能 自毁前程 。但是，这些都无法改变我追随内心的决定，因为我一直受到父亲的影响。

我的父亲出生在四川，晚年一直在台湾生活。他从来没有忘记对祖国的爱。不管是早年在书房里埋头撰写有关中国的书籍，还是晚年到美国陪我生活时透露让我回国的愿望，我都能深刻地感觉他内心那一份深厚的感情。父亲在临终之前告诉病榻之前的我，他梦见自己在水面捡到一张白纸，上面写着四个字 中华之恋 。父亲的中华之恋震撼了我，也给了我选择的勇气和决心。

背负着父亲的理想和改变中国科技环境的愿望，我不顾劝阻回到了北京。在那座咖啡色的希格玛大厦里，我们从一个三人小团队开始孤军奋战，到设计出一个研究院运营的体制，到攻破一个个科研课题，微软中国研究院从一个很小的雏形渐渐演变成了一个颇具规模、

具有国际水准的研究机构。我们出的论文在有关领域超过了亚洲任何类似的科研组，甚至足以挑战美国最先进的高校。我们被麻省理工学院选为 世界最火的计算机实验室 。员工们紧密团结的合力最终成就了微软中国研究院的起飞，这也再次见证了选择的力量。

当你听从了内心的声音，你就会全力以赴地为那个声音努力，拼搏，直到到达彼岸。

这个选择带给我两年在中国工作的经历，这是一笔无价的财富，我感受到中国的活力，感受到自己对中国的感情，也让我体验到从无到有创建一个机构的成就感。通过这次的选择，我逐渐意识到自己喜欢做的事情和自身的优势。这种感觉在我被调回微软总部后更加深刻。与其在一个庞大的机构里当一个随时可被替换的 光鲜零件 ，我更愿意利用深刻理解中国和美国文化的优势，在中国做开创性的工作。

于是，一种力量驱使我作出了另一个令人激动的选择。我放弃了世界最大、最成功的微软，从这架庞大的机器上把自己替换出来，选择把另一个硅谷童话带回中国。当我看到全球最大的互联网公司Google（谷歌）决心在中国开拓市场时，我相信，这个机会离我只有一步之遥。我给我的老朋友，Google的首席执行官艾瑞克·施密特写了一封希望加盟的邮件，得到了张开双臂的欢迎。当心中的声音足够强烈的时候，选择就不该有丝毫迟疑。

尽管西雅图和硅谷都在美国西部，距离很近。但是从那儿到这儿，我却整整走了两个月。一次普通的工作转换意外地演绎成我人生中最大的风波。微软以我违反竞业禁止协议为由，将我和Google一并告上法庭。

我相信，是 从心选择 的力量支撑着我度过了这段日子。它让我从悲愤中渐渐地安静下来，用胸怀接受了不能改变的事情，然后激励自己用勇气来改变可以改变的事情。我从30万份邮件中找到了证实自己并没有违约的证据，最终在一场离职风波中赢得了回到中国工作的机会。

这件事情像一面凸透镜，聚焦了人性的美丑，也凸显了 从心选择 的强大力量。当所有的风暴过去，剩下的只有更加坚强的生命、更加坚定的意念。回过头来看这段岁月，我感觉它像金子一样在发光，因为它给予了我人生中更为宝贵的经验，那就是面对人生低谷时如何作

出选择，是放任自己的悲伤还是逆流而上？这些经验都被用在了我之后在谷歌中国的四年时光里。

重大的放弃与选择之后，将迎来一片新的世界。加入谷歌中国，这是一段无怨无悔的日子。我甚至可以说，这是截止到目前，我职业生涯中最精彩、最具有戏剧性的篇章。之前的离职风波，让我与谷歌中国有一种惺惺相惜的感觉。感觉它更像我的朋友，我的家人，而不是一份单纯的工作，因此，整个过程我都全情投入。

从修改一个搜索结果的微小细节出发，到对公司战略的全盘把握，在整整四年的时光里，我努力地把Google 平等、创新、快乐、无畏 的精神带到中国。这个过程并非一帆风顺，但是我们坚持着自己的信念与价值观，保持着超强的耐心精耕细作。

从2006年强调专注搜索开始，我压抑着身边跃跃欲试的年轻工程师要做更酷、更炫产品的呼声，同时也把那些 想快赚钱，买流量 的声音屏蔽在我们的世界之外。 解决断网问题、提高搜索质量、让整合搜索呈现得更完美这是谷歌中国创立后最专注的事情。

直到今天，谷歌中国的搜索质量已堪称最精确、最完整、最即时。而谷歌整合搜索以及搜索百宝箱的推出，让用户获得了最好的搜索体验。我们的市场份额也从2006年的16.1%提高到2009年的31.0%。

而一系列产品的上线也让谷歌中国的版图渐渐清晰。谷歌地图、谷歌手机地图、谷歌手机搜索、谷歌翻译在2009年成为中国使用率第一的相关软件。尤其是音乐搜索的推出，可以让网民首次享受到正版免费的音乐，创立了全球音乐下载的崭新模式。

当我随意走进咖啡馆，看到年轻人在用谷歌的整合搜索查询信息，用地图查看实时交通流量，在iGoogle上挑选自己喜欢的 皮肤 （计算机界面），或者在用谷歌音乐听正版歌曲时，我都会露出发自内心的微笑。

这甚至让我忘记了以前碰到的冤枉和委屈，也让我忘记了险恶的互联网环境中遭遇的挑战和坎坷。这种改变世界的感觉带来了心中的一股暖流，让我再次相信：只有发自内心的选择才能够支撑你渡过一个又一个难关。

在谷歌的这四年对我来说，又是一次飞跃式成长。所有的经验，所有的成败，所有的荣辱换来的承压能力，所有的应对暴风骤雨般危

机的能力，已经全部融会贯通在我的血液里。现在，这家全球最大的互联网公司，这家依然可爱地坚守自己价值观的公司，它正向我发出新的邀请，邀请我下一个四年继续留任。

在我来到美国之前，我的电子邮箱里已经有一封邮件在等我回复，里面全是密密麻麻的表格，那是未来四年公司慷慨发给我的股票数额，数目大得超出了我的想象。我知道，谷歌总部给了我续约的邀请，我知道，谷歌中国有700位我精心挑选的员工，每位都是精英，也是我的朋友。我知道，谷歌有好多重大的新科技创新，从Android到Chrome到Google Wave，等着我把它们带入中国。

那么今天，我会说不吗？旧金山海湾上空一阵微风吹过，让人头脑非常清醒。我知道自己已经想好了答案！我在车载GPS导航仪上输入了（山景城 露天剧场大道1600号）字样，启动汽车引擎，45分钟之后，就会到达Google那座紫色的大楼。

我的内心又说了一遍：是的，我真的准备好了！

引言 从心选择

选择的力量

是的，我已经准备好了！ 一个来自于内心深处的声音做出回答。我知道，在这里，我将做出又一个重要的人生选择。尽管前面充满了悬念，但是我依然相信内心的声音。

帮助中国的年轻人圆梦

我发现帮助他人实现他们的梦想是唯一比实现自己梦想更有意义的事情。 我越来越相信，当我已经完成了很多梦想之后，我更大的愿望是帮助中国的年轻人圆梦。这将比某个个人单独的成功更具有意义，也可以将我个人的力量尽可能地放至最大。

是的，这就是我的新选择了。

审视自身，为什么我的内心会发出这样的声音呢？我与我在读博士期间的同学兰迪·鲍许教授有着十分相近的想法。罹患胰腺癌的兰迪在过世前曾经做过一场风靡全美的讲座，题目是《真正实现你的童年梦想》，该讲座的视频在不同视频网站上被点播了上千万次，《华尔街日报》把这次讲座称为 一生难觅的最后的讲座 。兰迪除了告诉人们应该不断打破自己内心的砖墙，克服恐惧追寻自己内心的梦想之外，还讲到了真正伟大的目标：帮助别人完成梦想，做一个助人圆梦者。

他说： 我发现，帮助他人实现他们的梦想，是唯一比实现自己的梦想更有意义的事情。 我越来越相信，当我已经完成了很多梦想之后，我更大的愿望就是帮助中国的年轻人圆梦。这将比个人单独的成功更具有意义，也可以将我个人的力量尽可能地放至最大。

我一直认为兰迪教授所说的 Lead your life（引领我的一生） 这句话既简短有力又意味深长。 Lead your life 而不是 Live your life（过一生），也就是说，不要只是 过一生 ，而是要用你的梦想引领你的一生，要用感恩、真诚、助人圆梦的心态引领你的一生，要用执著、无惧、乐观的态度来引领你的一生。如果你做到了这些，人的一生就不会再有遗憾。而如果说之前的选择我是在一个框架之下，那么现在的选择，更有 Lead my life 的色彩。

因此，我热切盼望着和中国的年轻人并肩作战的日子，那将是一段更为大胆的、未知的旅途。

这就是我最新的关于选择的故事。在这本书中，你可以看到，人的一生将会面临着无数的选择，每一步走出都会决定着 人生下一步 这个严肃的命题。它如此玄妙，又如此令人紧张。很多的中国青年都在不同的场合问我，怎样才能拥有选择的智慧?

我的答案就是，反复叩问自己的内心，向人生更远的方向看去，而不是被眼前的喧嚣所迷惑。

正如苹果创始人乔布斯曾经劝慰年轻人的那样， 不要被信条所惑，盲从信条就是活在别人思考的结果里。不要让别人的意见淹没了你内在的心声。最重要的，拥有跟随内心与直觉的勇气，你的内心与

直觉多少已经知道你真正想要成为什么样的人。任何其他事物都是次要的。

你未来的人生之路，就在你的每一次选择中。

第一章 顽童

【父亲和母亲的相遇】

爱国演讲使这个年轻人周身散发出迷人的光芒，他个头不高，但情绪激昂，两只眼睛炯炯有神。此时，他并不知道，在台下的茫茫人海中，有一个19岁的年轻女孩，正满眼爱慕地注视着他。

【我的出生】

我现在觉得，相对于一般的母亲给予孩子生命，我母亲孕育我的过程拥有更多的未知和变数，对母亲身体的考验也更大，这个过程更充满了生命的奇迹和坚韧的味道。

【童年】

现在回想起来，母亲的宽容和娇宠，就像阳光一样笼罩着我，给我无忧无虑的快乐成长的氛围。回忆起童年，就让我想起那些肆无忌惮，荒唐可笑却又温暖如斯的时光。

【小学】

只要大胆尝试，就有机会得到我期望中的成功。感谢母亲给了我机会， 去实现我人生中的第一次的尝试和跨越。

母亲的关爱

那时候，四姐也在准备高考，妈妈就3点钟起一次床，叫姐姐起床准备高考，5点钟再叫我起来做功课。后来，我们给母亲起了一个名字叫做 慈母闹钟 。

【父亲的影响】

父亲的中国情结像一条无声的溪流，注入了我的价值观。在不知不觉中，在我的人生需要做一些选择时，这些理念影响了我。

第二章 飞往美国

【转折】

那时候，台湾的教育还是八股式的，严厉，死板，一切以考试为中心，大学联考是所有学生心头的一块石头，颇有千军万马过独木桥的悲壮。哥哥看到这样的情景，觉得应该让我早点去美国读书，从这种没有人性的教育枷锁中解脱出来。

【初到橡树岭】

在一个孩子眼睛里，新鲜的事物让人应接不暇，这一切的一切都如同换了天地一般。我这个从前的 小皇帝 ，到了美国之后，忽然长大了，一下子改掉了坐享其成的毛病。

【攻克英文】

作文比赛的名次一公布，杰弗逊中学就轰动了，人们不敢相信，这个台湾的男孩，来美国不过两年，居然就在英文方面取得了这样的成绩。

【东西方教育的差异】

没有统一的教科书，没有统一的考试，没有对学生的三六九等的分类排位。美国孩子的创造力和想象力，都是在这些稀奇古怪的题目中，每天得到锻炼的。

【橡树岭高中】

成年以后，我才发现这种教育的真谛。美国的教育和学习方法所注重的准则是：自由、独立、自主学习、重视理解、重视实用。老师重视学生发表的意见，甚至鼓励学生反驳老师。

【死党】

我一直告诫自己远离这些 美国文化 ，但是通过这一个暑假，我感觉自己的视野变的宽阔了，自己有了相互了解的美国朋友，更深刻的感受到美国社会。有了自己的小圈子，有了更多了解美国文化的机会，也了解了美国人的思维方式。

【《校刊》和公司】

眼前的商业机会让我鼓足了勇气，我很庆幸我再一次参加了这门选修课，并真刀真枪第一次体验了建立公司的感觉。一直到今天，我

从书柜里翻出1979年公司的报告时，看到那份已经发黄的打字机打出的报告，我依然可以感受到当年那颗年轻而狂热的心。

【12份大学申请】

为什么两个 捣蛋 学校都录取我呢？我觉得这和学校的校风有一定的关系。这两个学校的校风都是重视创意、胆识、批判式思维和独立思考的。而我的申请表中也充满了这些方面的天分，所以它们觉得我更合适。

第三章 我的大学

【哥伦比亚大学 人生新的起点】

第一年，我从必修的人文课程中，收获了让人一生受益的知识。它沉淀在我身体里，成为思想和灵魂的一部分，在此后人生的关键时刻，它会灵光一现，帮助度过人生中或孤独或困惑的日子。

【大学生活 贫穷而快乐的日子】

年轻时一起经历的青春岁月，是那样的快乐和美好。人们离开大学，有着各自的生活轨迹，但是回首很多事情时，现今一切的快乐似乎都已经无法取代当时那种单纯的快乐。因为，我们当时是那么的年轻，无畏、美好。

【转系】

我恍然大悟，原来坐在教室右后方的角落里，总是戴着一个大帽子睡觉的那位，就是如今的美国总统奥巴马啊。而当时的我，总是坐在教室的左后方睡觉。

玩游戏，打桥牌

通过桥牌，我们往往可以看出一个人的人品。一个 牌品 好的桥牌手应该会自我批评，对犯错有所反思，宽容搭档的错误。而在打牌的过程中，总是能够清晰的看到人们的性格。

【打工生涯 发现别样的世界】

回望我的这些打工的经历，几乎每一次都会留给我不同的感受和经验，也都会在不同的程度上增进我对社会的了解。无论是成功的喜悦，失败的挫折，被拒绝的悲壮，被夸奖的开心，也都不知不觉让我调整着自己迈向社会的步伐。让我感知到，世界是如何看我的，世界需要我具备哪些素质，世界需要我做哪些调整。

【遇到真爱】

我知道，这样的求婚对你来说有点突然，我们的年龄也比较小。但是我已经认定你了，我相信你也认定我了。所以， 我顿了顿说： 你愿意嫁给我，让我成为世界上最快乐的男人吗？ 电话那一头几乎是沉默的半分钟，后来我听到了一声 愿意 。后来，她告诉我，她感动地哭了。

第四章 博士生涯

【装了芯片的售货机】

这样传奇的一个学校，竟然看中了我，我一时不敢相信这是真的。来到卡内基·梅隆，我终于感觉到了天外有天，我还以为自己是最厉害的编程高手，哪知道卡内基·梅隆大学的博士生们，早已在玩着更帅的技术。

【走进卡内基·梅隆】

第一个月，我按规定和所有的教授来了一次 相亲 ，每天听不同的课程。

【语音识别】

海博曼教授的 做世界某一个领域的一流 的观点，让我十分震惊，我从未奢望在20多岁时走到某个领域的顶峰，但是这种 要做就要做到最好 的激励，我始终铭记在内心深处。

【李老师的催眠术】

演讲前，练习三遍，一定要录音，最好录像， 随机地去看观众的眼睛，接触3至5秒， 如果你害怕，就看坐最远观众的头顶，因为他们也分不清你在看哪里。

【战胜世界冠军】

世界冠军最终 溃不成军 。他崩溃了，气愤地说： 不玩了 。最终，他放弃了第二局和第三局的比赛。

【1988年最重要的科学发明】

瑞迪教授这样说： 我不同意你，但是我支持你。 这是一种真正的科学家的精神。他这种 科学面前，人人平等 的信念，深深地影响了我。这种无言的伟大，让我受益终身，也让我以这种信念对待他人的不同意见。

【26岁的副教授】

26岁，我成为卡内基·梅隆里最年轻的副教授。接下来，我度过了两年相对轻松安逸的日子。在学校的教书是相对轻松的，熟悉的环境，熟悉的同事，让我轻松度过了从学生走向社会的过渡期。

第五章 工作在苹果

【最酷的苹果】

苹果公司的气氛轻松融洽，到处是可爱的年轻人，他们乐观、自信，脸上总挂着微笑，就像他们掌握着整个世界。

【海盗文化】

公司创办初期，乔布斯曾在楼顶悬挂一面巨大的海盗旗，向世人宣称：我就是与众不同。

【苹果危机】

一些被裁的员工回来游行了，但他们不是抗议被裁，而是为公司加油！他们拿着类似 生为苹果人，死为苹果鬼 的标语，流着眼泪说，我们流出的血也是六个颜色的 。

【小精灵 调戏 女主持人】

小精灵 调戏 女主持人的那一幕，更是堪称 经典 。节目播出后，苹果的股票立即从60美元涨到63美元。

【学习管理的艺术】

并不是对每一个人好，就能赢得尊重。尊重原则，有效执行，才是管理的真谛。

【自荐成为多媒体部门总监】

以前，我们一直把你当作语音技术方面的专家，没想到你也能在公司战略方面有这么到位的把握。如果不是这份报告，公司很可能会错过后来在多媒体方面的发展机会。

【未选之路】

我并不是让大家今天就做出选择，而是做一次心灵的沟通。我把我的设想和前景跟大家分享，最后大家的选择，还是遵循内心的感受。

【最年轻的副总裁】

在这一年里，苹果的离职率达到了历史高峰，公司的COO、CFO、CMO都已离职，47个副总裁走了29个。 蜀中无大将，廖化作先锋 ，正是在这样的背景下，我又一次得到了提升。

【离开苹果】

这6年时光对于我来说是弥足珍贵的，作为我工作过的第一个商业性的公司，苹果给了我足够的空间与很好的机遇，去学习和成长。

第六章 SGI

【没有用的创新】

我们一想到这个技术如果实现会有多酷，就激动不已。但是，我们并没有想到用户到底需要三维来做什么。可以说，我们犯了一个工程师最容易犯的错误，为了自己的技术而牺牲了用户真正的需要。

【黯淡的日子 把部门卖掉】

我别无选择。就这样，1998年的春天，成为了我生命中最黯淡的春天，我开始为出售SGI的多媒体互动部门四处奔走。

【去微软，回中国】

更重要的一点，我可以到中国工作，将招聘中国的人才，帮助中国的学生，带领一批中国的研发人员进行最先进的技术探索，在最前沿的科技中畅游。不管怎么说，回中国工作，这是父亲的梦想和希望，也确实是令我激动的梦想。

【心理治疗】

想到他们的家庭，想到他们可爱的孩子，想到他们是整个家庭的希望和支柱，我认为是自己一手造成了他们失业的悲剧。那个时候，我每天沉浸在悲痛中，无法自拔。

第七章 创建微软中国研究院

【不可能的任务】

1998年夏，我开始着手准备回中国成立研究院。我需要说服一些人跟我一起去开创新天地，可是，什么人会愿意跟我去中国呢?

【进驻希格玛】

我们首先面临的是选址的工作。当时，知春路上的微软办公室像个货栈，拥挤不堪。

【张亚勤归来】

我发现，我们的内心都为开创一个事业感到无比兴奋。拥有激情，已经是成功的一半了。仅仅聊了几句，他就告诉我,条件无所谓，他会加入的。亚勤的到来，让我内心充满了力量。

【聪明人的重力场】

聪明人与聪明人在一起，会变得更聪明，随之吸引的聪明人就越多，重力场也会变得越来越大。

【KFC、拱猪、黑猩猩】

后来，亚勤私下里叫我 KFC ,因为我名字的简写是KF,我为了 报复他，就叫他 牙签 （YQ）。

【无处不在的白板】

白板文化代表着一种开放的精神。它意味着每个人都是平等的，每个人的想法都可以大胆地说出来、写出来，而且允许犯错误，因为白板上的字是很容易抹去的。它更意味着一种团队精神，每个人都不是封闭的，你的思想可以建立在别人的灵感上。

【如何对老板说 不 】

我是一个多文化背景的科学家，因此我能够理解两种文化的不同。我对这一点深信不疑，但是，回到中国后，我才发现，自己对这一点其实过于自信了。

【兵团作战】

一批世界一流的科学家，带领一批聪明、拼命的年轻人，形成一个研究兵团，他们创造了奇迹，结出了硕果。

【卷起袖子做老师】

先学着跑，再自己跑，渐渐地不再感觉累。到了第四年，他已经是 项目带头人 。

【向比尔汇报】

这期间，雷斯特曾向比尔询问我们是否应该在一小时内结束会议，比尔说： 不，我还想听听，我还有45分钟。 汇报结束时，比尔情不自禁地说： 太出色了！ 完美无瑕！

【最火的研究院，最伤感的别离】

当我吐出每一个字的时候，我看着与我风雨同舟的一个个员工，想起我们并肩战斗的一个个夜晚，想起我们一起争论、一起玩牌、一起抽雪茄，我的眼睛湿润了。

第八章 五年西雅图

【反垄断案】

它开始训练所有的高级员工，不可以说捆绑，只能说整合创新、用户价值等词。

【盖茨流泪】

这时，他已经哽咽地说不下去了。鲍尔默走上台，拥抱着盖茨。

【流产的.NET】

在别的公司，员工的智商是相加的关系，但当我们整天陷在改组麻烦里的时候，我们员工的智商其实是相减的关系

【我的MSN时代】

我很快收拾好自己的心情，准备去MSN部门去报到了。然后接下来的一幕，简直象好莱坞电影一样具有戏剧性，令人哭笑不得。

【亲历Windows Vista的研发】

但是作为Windows Vista的亲历者，我体验了其过程中的无比的艰辛。大到一点点成果的突破，小到一个团队的组成建立。

【灾难 Windows Vista全部重写！】

我非常理解这些员工的感受，因为我和他们在这两年半经历了一样的彻夜不眠和全力以赴。这样的决定对我和他们来说，同样是无法想象的打击。

【帮助中国】

你们不能只考虑印度，我们一定要三年内在中国做到一亿美元的外包业务，因此，总部可能会有一些调整，希望你们能够理解。

【陪盖茨在中国救火】

直到盖茨再次踏上专机的那一刻，我悬在半空的心才轻轻放回了原地。这中间的险情就好像一部大片一样，尽管观众看到的结局是完美无缺的平静，但整个过程却是一波三折，只有亲身经历才知玄机重重，每一步都如同在刀刃上的舞蹈。

【作别微软】

我如同一大庞大机器上的零件，在中规中距，没有任何发挥空间地运行着。这是一个随时随地的可以替换的光鲜零件。那种价值的缺失感，以及精神上的落寞占据了我的内心。

第九章 最艰难的60天

【 能得到李开复是最好的 】

我没有等，而是主动在网上搜索了Google总裁艾瑞克的电子邮箱地址，发出了我希望加盟Google的意愿。我表明了我愿意去中国工作，我知道，这是一次 追随我心 的行动。

【高尔夫球场上的面试】

这真是开天辟地、史无前例的面试经历。有了这样的创始人，怪不得许多在Google工作的人都像脱胎换骨了一样，年轻了许多呢。

【 开复，我们被起诉了！ 】

就在他办公室门外，几个身穿西服、表情严肃的人已经站在他的门外等候，我一眼望去就知道他们是谁。他们是律师，按照微软的计划，他们早就在那里 恭候 我了。

【每本商业杂志的封面都是我】

这个消息无疑像炸弹一样，引爆了全球的互联网界。世界上最受瞩目的两家高科技公司打起来了，他们为了一个管理人员的去留竟然打上法庭,这样具备一切流行元素的新闻事件马上成为各个媒体争相报道的对象！

【人生中最艰难的60天】

人生在世，我们要用勇气改变可以改变的事情,用胸怀接受不能改变的事情,并用智慧分辨二者的不同 。内心的声音开始告诉我， 不能这样，我要振作起来！

【不再熟悉的朋友】

此时此刻，昔日的 战友 变成了今日的 对决 ，不管对方是否是存心 伤害 ，我都悲从中来，百感交集。

【出庭前的 魔鬼训练 】

在真正的法庭上，没有章法，律师不仅仅不按照顺序提问，而且随时都会给你设下一个陷阱。我们都知道你没有犯错，难道你自己想掉到文字游戏的陷阱当中吗?

【庭审 拳击手套该拿下来了！ 】

我和律师们一起来到了华盛顿的州立法庭，这也是我人生中第一次走进美国的法庭。

【宣判 我们赢了第一回合！ 】

在这两个月里，我度过了我人生中最煎熬的两个月，但是今天，回顾过去的两个月，我的内心却非常温暖，并心存感恩。那是因为，我的身边还有天才的你们。让我感动的不仅仅是你们出色努力的工作，而是你们正义和善良的心。

【与历史和解】

今天，在很多人眼睛里，对于当时的诉讼 盛况 早就失忆了， 时间一直在向前奔跑，世界在日新月异分秒必争的向前迈进。但是对于当事人的我来说，这个事件停留在生命里，成为了一个深刻的符号。这个事件，让我在漩涡中感同身受了世界的冷暖。有最刻骨的伤害，同时也有最温暖的关怀！

第十章 谷歌的童话世界

【感受谷歌】

自今年5月份谷歌厨师长查理离职后,谷歌总部的数千名工程师就陷入 饥饿 当中。现在,这家网络搜索引擎公司的总裁正在全球为自己发动一场搜索,目标是寻找两名执行厨师长来代替查理。

【魔鬼试题】

所有能被邀请去谷歌面试的人，都已经被贴上了 聪明人 的标签。毫无疑问，我的首要任务就是把这种招聘风格带到中国，吸引全中国的计算机人才。

【谷歌中国】

李开复要招收50名 关门弟子 的消息开始在媒体上出现，这让整件事充满了神秘感。

【ICP牌照风波】

开局不顺的谷歌中国在经历了所有该经历的一切后，应该开始峰回路转的路程了。

【做好搜索】

我们要忍受和拒绝的诱惑有很多。在竞争对手依然不断推出各种眼花缭乱产品的时候，我们必须沉下心来做我们应该做的事情。可以说，这需要超强的韧性和定力才可实现。

【自我管理】

我想，对于天才工程师们来说，最有吸引力的制度，无疑是让他们的天分得以发挥的制度。

坚守的意义

我深深懂得很多跨国公司在中国运营的种种困难，也深刻理解他们最终选择离开的无奈。幸运的是，谷歌中国用超常的耐心，超人的毅力，卓越的产品逐渐赢得了中国用户的信任。

【再见，谷歌】

非常感谢这四年带来的美好回忆，我想，我的身体里已经存留了一份 小飞侠 的天真，他让我一往无前的继续前行。

感受谷歌

离开微软，进入谷歌，就像是进入了一个童话世界。

9月14日，我飞到谷歌位于山景城的总部，为回中国做一系列的准备工作。

山景城位于美国加州圣克拉拉县，是硅谷的主要组成部分，谷歌的总部就在斯坦福大学旁边。它的建筑很奇特，四座大楼组成的楼群，通过二楼悬空的 廊桥 联在了一起。这组大楼原本是SGI公司的，当时的SGI如日中天，时任CEO的艾德·麦克莱肯请来了最著名的设计师，他的目标很简单：造一座办公大楼，让整个硅谷为之瞩目。

结果，四座大楼共占地4 7万平方米，单位面积的花费是其他同等大楼的两倍。楼的外立面是通体透明的玻璃幕墙，楼内空间的天花板非常高，最高的地方距地面有10米。

后来，SGI的利润大幅下滑，迫于财务压力，SGI把这组大楼以3.19亿美元的价格卖给了谷歌。

所以，兜兜转转，我又回到了10多年前工作过的地方。

我第一次回去，看到大楼里不但有巨大的恐龙骨头和太空梭模型，还有从伦敦搬来的古董电话亭，涂鸦更是随处可见，就像闯入了一个不可思议的游乐场。

在公司，每个工程师可以配备两台速度最快、显示屏最大的电脑，也可以随时去Tech Stop（科技小站）免费索取各种最酷的配置，例如能在飞机上使用的充电器、黑莓手机、笔记本电脑（可以选苹果的）、符合人体工学设计的键盘等。Tech Stop的专家们随时准备为工程师们解决复杂的IT问题。

休息区的设施也令人惊叹。休息室里有游戏机、跳舞机、台球桌、桌上足球，健身房里有高档的器械，按摩室里有专业的按摩师。此外，公司还设有洗衣房和浴室，单身汉们真的可以整天泡在公司，足不出户。

谷歌办公楼的外面有一大块草坪，公司开摇滚音乐会的时候，员工可以躺在上面，喝啤酒，晒太阳，听音乐。最惊人的是，在谷歌办公楼的顶楼，还有两个游泳池。

说起这两个游泳池，还有一段有趣的故事。有一天，AdSense团队的工程师们说： 谷歌什么都有，就是缺一个游泳池。 谢尔盖·布林想了想说： 那好吧，如果你们能把AdSense按时做出来，我就给你们建一座游泳池！

工程师们果然如期交付了产品，他们跑到谢尔盖的办公室说： 嘿，我们已把AdSense做出来了，现在是不是轮到你兑现承诺了？ 他们没想到，第二天，出现在他们办公室门口的，是穿着泳裤、坐在塑料玩具游泳池里的谢尔盖和拉里！

这就是你们的奖赏了！ 小飞侠们 顽皮地说。

当然，这只是个玩笑。后来，两位创始人确实兑现了当初的承诺。只是因为加州寸土寸金，无法找到一块空地盖游泳池，于是，公司索性在顶楼修了两个游泳池。这两个泳池虽然长度只有4米，但其原理就像跑步机一样，有可调节的逆向水流阻挡游泳的人，让他们永远游不到对岸。

我那几天也在谷歌总部的食堂里尽情享用了令人叹为观止的饕餮美食。众所周知，谷歌的食堂请的是五星级酒店的大厨。关于谷歌的大厨，也有不少故事，我想最具有传奇性的，就是谷歌第一任大厨查理·阿也斯（Charles Ayers）了。

阿也斯是谷歌的第56号员工。由于谷歌特别重视员工的饮食，因此两位创始人拨给他巨额预算，以确保他可以买到优质的食材并营造出优美的用餐环境。

谷歌的文化理念是：在公司的任何地方都追求人人平等。所以，公司先是建了一个自助餐厅，叫 查理的地盘 ，人人都可以在这里吃饭。到阿也斯离开的时候，他已经打造了一支由135名厨师组成的高效团队，他们每天中午要准备上万份食物，包括素食、清真食品、中餐、日餐、泰餐、韩餐、墨西哥菜、意大利菜等各种口味。而且，谷歌餐厅对美味和健康同样重视，所有食材都是有机天然的。

阿也斯还大力推行饮食创新。他说，我们是在一家高科技公司工作，如果厨房的工作没有创意，那就是整个企业的败笔。谷歌的雇员来自世界各地，口味千差万别，为了迎合年轻人的口味，阿也斯作了很多调查，并和食品供应商建立了良好的关系。这样，阿也斯吸引了一大批追求新鲜的年轻员工。

作为厨师长，阿也斯同样得到了谷歌的认股权，谷歌上市后，他凭借在这样一家新生代的科技公司 掌勺 而赚得盆满钵满。2005年5月，他离开了谷歌,在硅谷当起了餐馆老板。他的离职，竟成了《纽约时报》头版的 封面故事 ,该篇报道说: 自今年5月份谷歌厨师长查理·阿也斯离职后,谷歌总部的数千名工程师就陷入 饥饿 当中。现在,这家网络搜索引擎公司的总裁正在全球为自己发动一场搜索,目标是寻找两名执行厨师长来代替查理。

2005年我加入谷歌的时候，阿也斯已经离开，但厨房文化却传承了下来。当我第一次走进谷歌的食堂时，我真不敢相信居然会有一家公司能够为员工提供如此奢侈的饮食。

当时谷歌有三个不同的餐厅（现在已经有十几个餐厅了）提供极具专业水准的美食，其中最大的就是 查理的地盘 ，它囊括了世界各地的各种美食，还有鲜榨的果汁以及谷歌自制的冰淇淋，有时还可以看到龙虾、鱼子酱、阿拉斯加帝王蟹这类珍贵佳肴。第二个餐厅提供亚洲食物，除了寿司、中国点心之外，每天都有新鲜的蔬菜。第三个餐厅则是健康菜区域，主要以沙拉为主。不要以为这就是单调的沙拉，服务员会贴心地用 摇滚沙拉 的方式为每一位员工服务。而且，这个区域还提供很特殊的沙拉酱，比如用鲜榨的小红莓、水蜜桃、芒果和椰子等做出的沙拉酱。最奇特的是，这里还把维生素含量很高的绿色麦草榨成新鲜 草 汁，虽然口味不佳，但那些崇尚健康饮食的员工会从中获得极大的安慰。

在谷歌总部，有一句口号是 不出百步，必有食物 。其实，公司每天人均的食品花费并没有太高，大约等于员工半小时的工资，但是，员工一日三餐都在公司享用，不必出去吃饭，就绝对增加了远远超过半小时的工作效率。另外，优质的食物、宽松的环境，也成为谷歌吸引全球最聪明人才的法宝之一。过去数年，谷歌每年都被评为 美国员工心目中最向往的雇主 。

在谷歌这个童话世界里，创始人希望每个人都能以最舒服的方式工作。因此，谷歌不但提供最舒适的环境、最可口的饭菜，还创造了自由和平等的文化，有一些文化，会让老牌的跨国公司感到不可思议。

最著名的一条是：可以带宠物上班。这是让全世界惊讶的一条规矩。在谷歌，到处可以看到踱来踱去的狗。人们甚至还带着宠物去开会，而它们似乎都知道主人正在工作，这个时候就趴在地上不出声，乖乖地听着人们谈话。开会的间隙，主人还可以拍拍它们，亲亲它们，然后接着开会。不过，如果不幸赶上小狗闹脾气，一直狂叫或者不听话，就只有被 请出 会议室了。

在谷歌，最著名的一条狗是公司副总裁乌尔斯·赫泽尔(Urs Holzle)的爱犬，这只狗身形彪悍，远看就像一匹马，我第一次见到时简直吓了一跳。 难道有人把马带到公司里来了吗？ 旁边的工程师说： 不是啊，开复，那是乌尔斯的兰伯格犬啊，你不知道吗？这可是我们 谷歌第一狗 啊！ 我耸耸肩，觉得不可思议。

除了自由以外，谷歌最推崇的文化是平等和宽容。在平等方面，我在前面一章里已经讲过员工 抢 老板办公室的故事，最后直到艾瑞克·施密特挑了一间很小的办公室才落得清净。在谷歌，大家的办公室都一样大，公司里没有鲜明的等级观念，每个人都被认为是 最优秀的 。

有一次，一个刚刚毕业的博士生加入了谷歌，他和一位名叫彼得的老人共用一间办公室。两人很聊得来，总是一起吃午饭，一起玩桌上足球。有一次，博士生问彼得： 您的名字我一直觉得特别耳熟，您来谷歌之前做什么呢？ 老人说： 我以前在大学里当教授。 您教什么课程啊？ 我就教人工智能。我还写过一本有关这方面的教材。 您不会就是彼得·诺维格(Peter Norvig)吧？ 对，我就是。 博士生这才发现，他原来是跟一位伟大的科学家在同一间办公室工作！

郭去疾在谷歌当产品经理的时候，经历过同样的事情。有一天，他去谷歌的某个办公室开一个产品策略会，当他推开门，发现有好几个人都不认识，他有点纳闷，不过他还是坐下来，打开手提电脑，准备开会用的资料。过了一会儿，他就发现谷歌的CEO艾瑞克·施密特来了，又过了一会儿，创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林也走了进来。会议就这么开始了，在座的人就谷歌的欧洲战略交谈起来。 完了，我一定是走错会议室了！这是一个最高级别的会议。 不过，郭去疾很快发现这个会议就像平时所有的会议一样，遵循着开放的原则，大家都相信这个陌生的小伙子有参加这个会的理由，没有人质问他为什么在这儿。

谷歌是一个允许犯错误的公司。因为谷歌知道，一家公司的成长就如同一个孩子的成长，犯错不可避免，而每一次错误都可以收获一些经验。谷歌公司有一个负责自动化广告系统的副总裁沙里尔·桑伯格（Sheryl Sandberg），她有一年犯了一个严重的错误,导致公司损失了几百万美元。当她意识到这个错误的严重性时，感到十分痛苦和内疚。当她去找拉里·佩奇道歉时，拉里竟然说，不必道歉，我很高兴你犯了这个错误，因为我希望这个公司是个跑太快、做太多的公司，而不是一个做太少、太小心的公司。跑太快、做太多不免会犯错。如果不犯错，反而意味着我们没有冒足够的风险!

这就是谷歌王国里真实的童话。而我非常高兴，尽管历经千辛万苦，我最终还是踏进了这个王国。

9月14日下午，我见到了艾瑞克·施密特，他跑来祝贺我到谷歌上班，同时也向我介绍这期间公司雇用的另一位中国区联合总裁周韶宁。他对我说：开复，我们太高兴你来上班了！你在庭上的表现实在太出色了！我的老板艾伦·尤斯塔斯也来找我，他兴奋地说：知道你来上班了，开复，有几个你的老朋友想见见你！

我被艾伦带到了另一间大会议室，推开门，我的天！不是几个人，而是几百号人！仔细一看，真的全是我的老朋友，有我的前SGI同事，有我的前微软同事，有谷歌各个部门的员工，还有公司中的所有华人。他们知道我今天正式上班，特意为我举办了一个欢迎party。

看着满满一屋子人，我无法用语言来表达内心的感受，只能点头和微笑。就在这时，会议室的另一道门打开了，我们的大厨推出了一辆小车，车上是一个巨大的蛋糕。

我被推到了话筒前。这一次，不同于以往的任何一次演讲，它是历经艰辛之后的一次就职演讲，因此我的言语之中更多的是感动，不过，我还是用一个美国式的笑话开头。我说：今天是我最兴奋的一天，因为从今天开始，我就不必整天和律师一块儿工作了！

屋子里响起一阵笑声。我接着说：其实，我非常感谢我的律师。你们也都知道，我来这里的过程充满了艰辛，是我的律师团队不眠不休地为我争取到了自由。过程越是艰难，我为这个公司服务的渴望就越强烈。另外，我真正庆幸的是，我终于可以和你们一起工作了！你们是世界上最聪明的工程师，能和你们一起工作让我非常激动！

新公司，新环境，这里的一切，都让我感觉非常的开心和安心，就像后来我跟媒体记者说的那样，我感觉自己年轻了10岁。在这一刻，我忽然体会到在微软离职之前看到满天焰火的感受，璀璨的烟花点亮了我的世界。

在总部工作的那几天，经常有一些素不相识的谷歌员工在走廊碰见我时，嘴巴都会忽然张得大大的。我甚至听见有人惊讶地说： I had a Kai FuLee sighting today！（哇，我今天居然看到了李开复！） 在英文中， sighting 通常是指看到了非常罕见的东西，例如UFO之类。我第一次感觉到，这场世纪诉讼真的让我变成了 名人 ！

魔鬼试题

这么酷，又如此舒适的公司，进去当员工难不难？这个问题在硅谷已经达成了共识，进入谷歌从来都不是一件容易的事。

你必须是全球顶尖学校里的学生，这样才拥有一张进入谷歌面试的通行证，这是一直以来谷歌奉行的基本原则。他们认为世界上最优秀的人才，首先存在于世界上最优秀的高校里。因此，在谷歌的大楼里，斯坦福、MIT、哥伦比亚、卡内基·梅隆等世界顶尖学校的毕业生随处可见。

当然，有了一张名校毕业证，不等于就可以轻松进入 童话王国 了。接下来，谷歌会用 魔鬼试题 来考验你的智商和应变能力。而其试题的变化多端和毫无头绪总是让人感到非常头痛，只有通过这道笔试的候选人才能得到接下来的面试机会。

我和互联网之父Vinton Cerf

越是充满挑战，人们对这个神秘王国就越是向往。全美的数学天才都开始加入这场奇特并充满挑战的考试，而谷歌也逐渐成为了 最顶尖人才 的俱乐部。在这里，我见到了许多我以前就认识的最优秀的人：为我介绍卡内基·梅隆大学的约书亚·布洛赫（后来成为Java的顶级专家），SGI几乎所有部门的首席科学家，苹果用户界面的专家，来自IBM、贝尔实验室、DEC实验室的并行计算专家，来自MIT、斯坦福的教授。公司的每一个角落都藏龙卧虎。

有一天，一位白发苍苍的老先生穿着三件套的礼服，头上戴着新谷歌工程师每人一顶的螺旋桨帽，径直走进我的办公室，他说： 开复，你好，我就是你的新室友文特·瑟夫（Vinton Cerf）。 文特·瑟夫！那不是互联网之父吗！这足以证明谷歌正在汇集世界上绝大多数的 天才，当然这也对其他的软件和互联网公司招聘优秀人才的计划造成了相当的压力。

关于谷歌的招聘，广为流传的故事还有一个。2004年10月，一份谷歌实验室能力倾向测试 出现在几家著名的美国杂志上。试卷开头，蛊惑意味十足地写着 试试看！把答案寄回谷歌，你就有希望去谷歌总部参观，并成为其中一员 。尽管只有21个问题，但每一道题都相当刁钻，有着谷歌一贯剑走偏锋的风格。

里面有实打实的数学题，比如 用3种颜色为20面体上色，每个面一种颜色，有多少种组合？ 有毫无头绪的主观题，如 什么是世上最美的数学方程？ 有数不清的自由发挥题，如 以下空白，填上点儿好东西 或者 用你的画笔，改变这张考卷的外观 等。后来，在全球顶尖高校的BBS上都流传着这份测试题和各式各样确定或不确定的答案。

几天之内，谷歌总部收到了成千上万份答案。谷歌副总裁艾伦·尤斯塔斯说， 其中有很多答案来自经济学家、教授和高智商人士，他们无意应聘，只想挑战一下自己的能力。

最有趣的是，我们曾在斯坦福大学附近的高速公路和麻省理工学院旁边的地铁站做过这样一个广告：{first 10 digit prime found in consecutive digits of e} com。就是说：你是否能推算出e这个自然数里面的第一个十位数质数，如果能，就把那十位数加上 com，并到那个

网站去看看。那些解决了这个问题的数学天才到了网站之后，才发现里面还有好几道计算机难题，最后，成功过关斩将的天才会发现，谷歌其实是在邀请他去总部面试。

正如前一章所描述的那样，所有能被邀请去谷歌面试的人，都已经被贴上了 聪明人 的标签。毫无疑问，我的首要任务就是把这种招聘风格带到中国，吸引全中国的计算机人才。

在回到中国之前，我还是 光杆司令 一个。在谷歌总部，我非常希望找一些优秀的华人工程师帮我去招聘。对于这件事情，我的内心还有些打鼓，因为以我的经验来看，在公司的内部借调是非常麻烦的事情，有时候还会引起部门负责人的不满。

当我找到几个聪明的中国员工，担心地说出自己的想法： 如果我带你们去中国进行招聘，你们的老板会不会感到不高兴啊？ 那几个员工的表现几乎一模一样，他们立即露出诧异的表情， 怎么会？这对整个公司来说是好事，我们的老板当然不会阻拦！

已经习惯了以前公司部门之间争抢人才的我，遇到这样大度的公司，一时间竟然转不过弯来。也许，这就是我感受谷歌文化的第一步了。

最先分配给我的是两个产品经理，一个是聪明绝顶的郭去疾，一个是周密精干的俞可。郭去疾毕业于科大少年班，早年做过我的学生，后又经我推荐去斯坦福读了MBA，他长得圆头圆脑，经常有精灵古怪的主意。而且他很有战略眼光，我们在讨论的时候，别人常常还没想清楚问题，他就兴奋地说： 啊，我知道了！

而俞可则是一个聪颖腼腆的产品经理，他的求学经历可以说非常奇异。小时候，他从北京移民到巴西读完了中学，之后去了美国得州大学读计算机系，最后在斯坦福完成了硕士学位。当有些人看到他的履历表时，都会惊呼： 哇，你是中国人，又在巴西和美国长大，那你的乒乓球、足球和篮球肯定都特别好！ 他就害羞地一笑，说： 哪儿啊，我是中国足球的水平、巴西篮球的水平、美国乒乓球的水平！ 对方听了这样的回答，总是禁不住哈哈大笑。

后来，我又从IBM雇来陶宁，从别的部门 借 来Ben陆、朱会灿两位工程师。我们6个人加上周红，组成了谷歌中国最初的阵容。

周红是个非常典型的谷歌人。她讲起话来很有条理，总是念念不忘谷歌的价值观。由于进入公司很早，她有一大箩筐关于谷歌的故事，经常讲着讲着就露出甜甜的笑容。

和所有的谷歌人一样，周红有着天才一样的经历。从小进入科大少年班，18岁到美国留学，在斯坦福读完博士之后就进入了谷歌。尽管在谷歌得到的财富足以让这个32岁的年轻人 提前退休 了，但是一听到和我回中国，她迫不及待地加入了进来。

Ben陆，原名陆韵晟，我们都习惯叫他Ben陆。他在上海出生，香港长大。从美国康奈尔大学毕业后，他又直接考上斯坦福大学的研究生，也在谷歌工作了好多年。Ben陆看起来非常内向，总是一副特别认真的样子。他回到中国后，和一个叫Dan的男孩共用一间办公室。别人总是取笑他们， 一个Ben，一个Dan，合起来不正是笨蛋吗?

后来大家才发现，Ben陆其实一点也不 闷 ，他实际上是个相当有激情的人，而且敢于向权势 挑战 。当谷歌中国的声音不能通畅地传达到总部，或者中国工程师遭遇不公待遇时，总是他，敢于写 义正词严的邮件 路见不平一声吼 。

朱会灿 看起来 跟我差不多大，但其实比我年轻多了。这个美国加州大学的博士，已经是公司里做过项目最多、最资深的华人工程师了。因此，谷歌中国公司的工程师都管他叫 老大 。后来，朱会灿在我的劝说下回国帮我带初期的中国工程师队伍，成为某篇文章中所述的谷歌中国的7个师叔 之一。

陶宁是北大毕业的才女，在微软做过Windows产品经理。当年在著名的Windows98发布会上，吴士宏从法拉利里跳出来的一幕，就是陶宁一手策划的。加入谷歌后，因为人手欠缺，所有产品和销售以外的工作，从市场、公关、招聘、人事、政府关系到日常公司运营，她都一手承担下来。

在谷歌中国的初建期，我们7个人成为谷歌中国的全部员工，并负责所有的招聘事项，包括联络、宣讲以及制作PPT、复印考卷等一系列繁琐的工作。

那是一段既紧张又快乐的日子。一开始，由于我的 兵 全是在美国生活多年的天才，我几乎忘记他们对中国大陆都已经很陌生了。

在我们走访第一所高校清华大学前，我对周红说， 你帮我安排一下，去见见清华大学计算机系的主任吧。 周红面露难色地说： 开复，我离开中国已经15年了，我不知道怎么安排! 我这才意识到招聘工作可不是我想象得那么简单。我笑了笑，拿起电话拨打114，然后查出清华大学的电话，这样一步步找到清华大学计算机系的电话，并找到系主任的秘书，最终安排了见面。

我和系主任在微软期间见过面，所以当我们会见结束，他说： 开复，让你的车开上来接你好啦。 我笑着说： 我现在没有车啊，我们是打车来的，现在也打车走！ 系主任睁大了眼睛，似乎不敢相信。他拍了拍我的肩，眼神里似乎在说： 哇，这还是以前那个微软的大老板吗？怎么现在居然出行都要打车了！

我暗笑，心想： 我不但打车，我还是周红的秘书呢！

全国规模的招聘马上大张旗鼓地开始宣传了，而我也开始了人生当中最密集飞行的日子。每一天或者每两天飞一个城市，下午先做有关谷歌的宣讲，晚上再进行题为《选择的智慧》的演讲。而郭去疾和俞可总是分别飞到下一个城市，将各项工作准备妥当后，再等待我飞过去和他们会合。就这样，我变成了一个真正的 空中飞人 不在机场，就在去机场的路上。

在我的招聘之行中，我再一次感受到了中国大学生的热情。第一站，西安电子科技大学，场面之热烈大大超出了我的想象：一个容纳3 000人的礼堂早就爆满,而礼堂外面还有3 000名学生被挤在门外。当距离开场还有1小时40分钟的时候，西电礼堂的门口已经排了两个近100米的队伍。后来有学生告诉我，队伍最长的时候是下午6点半前后，超过500米，甚至还有人是从洛阳和杨陵赶来的。

后来，队伍终于失去了秩序，因为太多的学生想进入会场，结果把西电礼堂的大门给挤坏了。当时情形十分危险，幸亏学校紧急安排了 实况转播 ，让场外的学生也能听到我的演讲，才化险为夷。从此之后，在其他城市演讲之前，我都会提前告诉校方最好做足安保工作，不要再出任何意外。

在之后的演讲中，为了控制人数，一些高校实行了凭票入场的制度，学生们需要拿到校方提供的免费票才能进入礼堂。但学生们又想出了新招儿，自己用扫描和打印的方式做出了和真票一模一样的 高仿

真票 ,完全能够以假乱真。于是又出现了新状况，拿仿真票的学生占了拿真票学生的位子，而拿真票的学生一般又会来得较晚，到了现场以后才发现位置早就被抢坐了，于是情绪激动。新的混乱就这样产生了，校方不得不赶紧加派人手解决争端。每场演讲前的礼堂里真称得上热火朝天，听讲座的热情火热，吵架的情绪也火热。

所以现在，我无论做有关谷歌的演讲，还是给学生做励志方面的讲座，我都希望校方能安排面积最大的场地，以满足更多学生的要求。

我清楚地记得这样一幕，那是在上海交大。当时我刚刚走上讲坛，就听见台下发出了一片惊叹之声。 怎么了? 我心里暗暗地想。这时台下一个学生大声说： 李老师，你瘦啦！ 噢，我明白了，原来是太久没有和大学生们见面了，而官司又让我经历了一次急速瘦身，所以形象变化太明显了。

我走到话筒前，微笑着说： 刚才我听到有人说我瘦了。我想问问现场的朋友们，谁想知道我减肥的秘方？想知道的请举手！ 现场刷的举起了无数只手。我点了点头，说： 好的，看来大家都很想知道，那我告诉你们，想迅速瘦身，让微软告你好了！ 在场的听众哄堂大笑，我也笑了。

此时此刻，我百感交集。从2000年开始，我就把自己的一部分精力投入到帮助中国大学生，为他们答疑解惑当中。当微软与谷歌的诉讼把我推上法庭、漫天的误解和谎言报道铺天盖地的时候，我曾一度以为自己不能够再以这样的形式和学生对话了，我也曾认为这些让我蒙受委屈的报道会让我失去学生的信任，而这将是我最痛苦的事情。但眼前的场面告诉我，所有的一切，真的已经过去了。我依然可以站在学校的讲坛上，为我喜欢的公司招聘，为我热爱的学生们做 人生导师 ，为他们答疑解惑，为他们指点迷津。我为还能拥有这种幸福而感恩。

2005年9月中旬到10月中旬，整整一个月，我和我的团队穿梭在中国十多个城市的校园里。那段日子里，我每天5点起床，6点出门，8点坐上飞机，11点到达校园，跟学校领导和一些学生见面，下午演讲，晚上继续演讲，23点到酒店登记入住。如此循环往复。

虽然辛苦，但我很满足。我可以深深感到谷歌这个品牌的强大吸引力。每一次演讲都是人员爆满。在安徽大学，校方安排的演讲地点竟然是一个露天大操场，当晚整个操场都密密麻麻坐满了同学；在武汉大学，演讲是在一个5 000人的礼堂，我去洗手间的时候，竟然看到几名同学从洗手间的窗户翻了进来。也是在武汉，我的同事，从总部借调来的研发总监李文飙，跟在我后面一起进入会场，但却没想到他被拥挤的人群挤得摔倒在地。后来他告诉我： 我看到是几位女生所以就让她们先走，没想到她们力气那么大！

尽管每天的工作非常辛苦，但是我们所有的人都乐在其中。同事中的年轻人看到我每次下飞机时都疲惫不堪，在路上睡得东倒西歪，就很担心我作演讲的时候没有好状态。不过，拿他们的话来形容就是，我总是能够 化腐朽为神奇 。去酒店洗个澡，换身衣服，马上就恢复到精神焕发的状态。当时一直跟随我做高校宣讲并进行实时采访的《大学生》杂志社编辑王肇辉对我说： 开复，你是我见过的最能扛的人！ 他把MSN签名改成 见识了铁人 ，后来，招聘团队的人觉得这个称号很适合我，就全管我叫 铁人 了。

每天的演讲之后，在该校进行的招聘笔试会马上进行。笔试之后，我的团队会在当晚马不停蹄地判卷，连吃晚饭的时间也没有。在偶尔不飞的晚上，我就会替整个团队去买夜宵。有一次，我疯狂采购了50盒各种各样的小吃，把这些年轻人都乐坏了。

就这样，招聘工作有条不紊地进行着。不过后来，我发现连续一个多月的飞行最终还是留下了后遗症。当Google这6个字母开始在各大院校计算机系学生的心中生根发芽、当一切的工作变得井井有条时，我整个右背部却由于频繁坐飞机而硬得像块石头，就连按摩师傅都按不动，真的成为 铁人 了！ 两年多以后，我像发现新大陆一样惊喜地发现，终于有一个身高接近两米的按摩师能够揉开我僵硬的后背了，一问才知道，他是全国田径冠军改行的！

谷歌中国

2005年下半年，注定是我一生中最充实的日子。谷歌中国一系列的启动工作都在紧张的筹备当中，而我再一次亲眼见证一个充满朝气、欣欣向荣的团队诞生的过程。这真是一种莫大的幸福。

2005年9月，公司的联合总裁周韶宁来到谷歌中国正式上班了。我和他第一次见面是在上海交通大学招待所附近的一个咖啡馆里，韶宁很直率地说： 开复，无论我们在合作中有怎样的想法，我们都必须在任何问题上保持一致。我想，我们都不是为钱来到谷歌的，我们只能成功不能失败。 在这次的会面中，我们约定，如果两人有不同意见，那就在私下里讨论、达成一致。在公开场合，谷歌中国永远只有一个声音。

我们决定在各自擅长的领域带领这支全新的队伍，韶宁主要在公司销售、合作伙伴等方面发力，而我则负责政府关系、市场营销、媒体公关，当然还有最重要的：带领中国的年轻人做出最好最酷的技术和产品。当时，我们做出了一个很独特的决定，我们两人决定共用一间办公室，这样就可以让我们之间协调起来更方便。许多记者来采访的时候看到这个现象都很惊讶。

可以说，正是有了这样的共识，在他离开前的一年里，我们合作得相当愉快。

我和周韶宁共用一间办公室

接下来的一个月，是第二轮 空中飞人巡演 的日子。经过了第一轮的海选，现在进入了真刀真枪招聘的阶段。这个时候， 李开复要招收50名 关门弟子 的消息开始在媒体上出现，这让整个招聘充满了神秘感。我告诉大家，所谓 弟子 就是一批我可以亲自指导的新员工，我可以手把手地调教这些中国的天才们，无论在职业规划、技术掌握还是人生理想上，我都会竭尽全力帮助他们。所谓 关门 意味着资源的稀缺性，因为第二年我们的招聘就会扩大，而我就再没有时间亲自指导这些员工了。

应聘者趋之若鹜，越来越多的人把简历投向谷歌。

进入谷歌到底有什么要求？这是直到今天，我还会在不同场合不断被问到的问题。我用 创新实践者 五个字来概括。

谷歌需要的创新，是可以实践的创新。我们不需要那些只写论文、不动手编程的工程师，我们希望一个有激情的工程师能从构思到编程一气呵成。这样不但更有效率，而且还能够激发员工的主人翁意识，这样做既符合公司的 放权 文化，也铲除了大多数公司中从研究院到产品部门的技术转移的艰难。

那么，什么叫做 实践者 呢？这意味着进入谷歌的员工要讲究 实干 ，因为谷歌是动手者的天堂。我们认为，学生要把 内功 学好，不要只是去学各种皮毛的语言、工具，还要把数据结构、算法、数据库、操作系统原理、计算机结构、离散数学等课程学好；另外，我们也要求应聘者有丰富的编程经验，最好大学四年至少编过10万行程序。除了这些硬功夫以外，应聘者还需要有很高的情商，有团队精神，愿意与人合作。

招聘一开始，中国的高校精英和编程高手们的PK就开始了。很多高手披荆斩棘、通过了谷歌的层层考试，也有很多高手 中途阵亡 。在高校里，每一次演讲过后都是上千人参加谷歌的笔试，但最后只有50~100人进入电话面试，如果再通过这一关，候选人就会被请到北京参加最后的角逐。可以说，竞争之激烈超出想象，几乎每1 000名学生中只有1个人能够被最终录用，这可是真正的 千里挑一 ！

有一定工作经验的人则可以不参加笔试，但是同样必须经过电话面试和最终面试这两关，能够最终过关斩将的也是凤毛麟角。

这其中，我看到了一些让我于心不忍的例子。有一个有工作经验的求职者，每次电话面试的结果总是处于谷歌要求的边界线，可要可不要。这下可惨了！因为谷歌不愿意错过任何一个可能的天才，但是对于这种处于边界线的求职者，就需要更多的面试官来决定是否接纳他。于是总部的面试电话接连不断地打来。

不幸的是，经过12轮电话面试，他还是败北了。后来，他的妻子给我写了一封长达7页的邮件。 我们夫妻俩和孩子，还有父母住在一间40平米的小房子里，我丈夫特别希望进入谷歌工作。每一次总部打来电话，我丈夫都会很紧张地跑到洗手间去接电话。有时候半夜来了

电话，他也得马上从床上跳起来去接。没想到经过这么多轮的折磨，最后的答案居然是 no 。现在，他的理想就这么破灭了。

这封信看得我很心酸，但是我却无能为力，因为公司一旦发出拒绝信就不能收回。不过，因为这封信，我们意识到需要限制谷歌的面试次数，后来规定每人最多只允许面试8轮，并且晚上10点以后不允许电话面试。

有的应聘者没有输在 硬件 上，但却输在了 软件 上，也就是说在面试过程中表露出的性格让大家 放弃 了他。

有一位学生在谷歌的考试中几乎是满分，但面试时却露出了让人无法理解的傲慢。他一见到美国来的工程师王昕，就对她说： 哇，我真不敢相信你这么年轻！你看上去好小！我觉得你才18岁！ 这倒不是特别严重，最让人无法接受的是，他答错一个问题之后，竟然恼羞成怒地说： 你以为你很厉害吗，我来出个题给你做！ 这样的不谦虚，很难让我们相信他以后可以和团队愉快合作。我们想也不想就把他拒绝了。

我曾经游说过一位来自东南亚的教授加入谷歌，他在所属专业里绝对权威。可惜面试时这位教授过于傲慢，考官团最后劝我放弃，他们深信这位大教授进入谷歌后也不会平等对待公司的员工。最终，我接受了考官团的建议。显然，谷歌不需要那些不符合公司文化的天才。

但是，面试过程中也有特例。有一位本科生，面试成绩非常优秀，但当他的成绩单寄来的时候，我们的招聘委员会发现他的许多计算机课程都是60或61分，有一位资深工程师坚决反对录取他，说： 成绩本身不是那么重要，但却能基本看出一个人的态度。这么多专业科目得60分，就意味着他对自己不负责任，这么不负责的人，我们雇来以后怎么能信任他呢？我要用一票否决权！

大家都无法说服这位资深工程师，于是把眼光转向了我，希望我能够说服他。这时我想到了谷歌的文化，如果我强烈地发表了我的意见，那就会违背公司的招聘准则：平等，及人人有否定权。于是，我对这位总部来的资深工程师说: 这样好吗，你打个电话给这名学生，你看他怎么解释他的成绩，如果他不能说服你，你不用回来问我，我们直接拒绝他。你说呢？ 这位美国工程师痛快地答应了。

几天之后，他给我发了电子邮件： 我们雇用他吧！我打了电话给他，他让我对中国学生又增添了一份敬佩之意。那个学生说他们学校的计算机系非常糟糕，老师什么都不懂。而且，考试的内容和实际编程根本没有关系。于是，他每科考试都准备到仅够 低空闪过 的程度，就是这样，他以61分的平均成绩，得到了计算机系的本科学位。

还有一些奇人奇事让我印象深刻。有一个员工的老板是我在SGI的朋友，他为这位员工写的推荐信是： 他一个人可以顶10个工程师，谁不雇用他，就是大傻瓜！ 后来，这个应聘者来面试的时候，我们发现他果然三下五除二就能将程序搞定。我们没有当 大傻瓜 ，马上让他加盟了谷歌。

后来有一个应聘者也显示出超常的能力，面试的时候有6道题，他做其中的5道题都是手到擒来。当只剩下最后一道题时，他想了想说： 这道题我拿得不是很准，但我有三种思路！ 随后，他把三种想法都非常有逻辑地表达出来，令我们的招聘团队耳目一新。作为工程师，最忌讳的就是对一个问题的思考非黑即白，而他最大的特点则是反应快，思路广。

但当我们给这个候选人offer时，他却犹豫了。因为他的家人都不知道谷歌是个什么公司，他的妈妈希望他去微软、英特尔、IBM这样的老牌跨国公司工作，而他的女朋友则希望他出国读书。他的犹豫让我们的招聘团队看在眼里，急在心里。于是，考官团让我出山去 三顾茅庐 。

当时我正在总部出差，为了和时间赛跑，我利用在飞机上的时间，手写了长长的一封信，一下飞机就让同事马上给这个学生和家长送去。当时我的同事开玩笑说： 开复，你当年的情书怕是都没这么长吧！ 之后，我又想尽办法为这个应聘者的妈妈和女友安排了一次晚饭。在饭桌上，我耐心地解释为什么谷歌是最好的选择，因为除了软硬件设施的建设，谷歌还特别重视对人才的培养。比如第一年，谷歌会花40%的时间让员工培训，这是工程师们非常难得的学习机会。终于，我把应聘者的家属说服了。因为说服了她们，我们招聘的第一年就实现了 一个都不能少 的目标。

2006年1月前，谷歌中国的全国招聘终于有了最初的成果。50多名 关门弟子 在北京相会了，这就是谷歌中国最初的阵容，他们年轻、自

信，个个都是 人精！

除了工程师的招聘热火朝天，还有一个职位的招聘也成了热门消息，那就是谷歌中国的大厨招聘。沿袭谷歌全球的传统，谷歌在中国也要招聘一个五星级酒店的行政总厨为员工提供可口的美食。行政总厨在谷歌中国可不是一个简单的角色，他需要会做上百种受员工热爱的美食，要有创新精神，要会讲流利的英文，也要充满爱心，能和员工打成一片。总之，我们心目中的大厨应该是一个 查理的翻版 。

大家都知道众口难调，那如何找到一个让大家都满意的大厨呢？我和考官们很快达成了一个共识，就是让他们在员工代表面前八仙过海，各显其能。每个人自己设计菜谱、购买原料，直到做好一道道菜肴，然后让 民选员工代表 给每一道菜打分，最后得分最高的大厨胜出。

经过前面的层层面试，最终有两位大厨胜出，有机会进行实地厨艺大比拼。评选的那一天真是热闹，中午和晚上各有一名大厨参加比赛。各个部门的 美食代表 都非常认真地履行着自己的职责，而人事部门也非常认真地打印了当天的菜谱，并在每一道菜后面都画上了括号，好让代表们把分数写在里面。而我也作为评选人之一参与了打分。

说来也巧，那天正是谷歌中国的pajama party（睡衣聚会日），也就是说那是员工可以穿睡衣来上班的日子。因此，那一天真的有很多美食代表大胆地穿着睡衣来评选大厨了，有的干脆把拖鞋也穿来了。他们在装饰得五颜六色的谷歌食堂里，一边品尝大厨的 入职作品 ，一边穿着睡衣合影留念，就像过狂欢节一样。

两名候选行政总厨一位在中午做饭，一位在晚上做饭。中午的大厨是个中东人样子的北京人，黑黑的皮肤，幽深的眼神，脸上总是挂着温和的笑容，他身形魁梧，一带上厨师帽，还真有大厨的 派头 。这是一个常年在豪华游轮上掌勺的大厨，因此西餐做得非常出色。

负责晚餐的这位大厨则是个不折不扣的中国小伙子。他是来自青岛第一家五星级饭店的总厨，身材不高，但总是充满自信。说起他来应聘的经历也挺有意思，我们人事部门的经理正好在餐馆工作过，所以他打电话给美食协会的会长，希望请他帮忙打听谁能够胜任谷歌行政总厨的职位，这个人既要对中西方的饮食文化有深刻的理解，又要

能够说流利的英文。结果，接电话的人沉默了一会，就说：那就是我吧！

谷歌中国的大厨和美食

在之前的面试里，这个毛遂自荐的小伙子可以说作足了充分的准备，我问他： 你有什么拿手菜？ 他不紧不慢地回答： 对于饮食，可以说1 000人眼中有1 000个哈姆雷特，因此，做一个好厨师就要对每一道菜都能融入自己的理解。可以说我没有什么所谓的拿手菜，但我做出的每一道菜我都认为是最独特的，因为那些食谱都是我精心收集、多次尝试优化的！

我对这个别出心裁的回答感到眼前一亮。又问他： 你会做西餐吗？ 英文怎么样？

他说： 我在巴黎培训过一段时间。由于做过的西餐很多，所以我不仅需要看英文食谱，有的时候还要看一看法文食谱。我的笔记本电脑里现在有1 000多种食谱，既有英文的，也有法文的。这是做西餐行政总厨需要具备的基本素质！

我心里再次暗暗赞许，但还是不动声色地问下去： 为什么你觉得自己很适合这份工作呢？

小伙子说： 我之前看了很多谷歌的资料，我发现我的性格就像查理一样，我认为做出的食物能让人发自内心地喜欢和快乐，是厨师的最高境界。因此，我特别喜欢和吃饭的人沟通，努力去理解他们的需求。比如，为了做好清真食物，我会和很多回民交流，如果谷歌也有回民的话，我相信能让他吃到最好的清真食品！

我的直觉告诉我，这是一位非常热爱厨艺的工作者，他对他的工作充满了热情。当时他给我的印象非常深刻，我也在心中默默记住了他的名字 薛荣升。而公选行政总厨的当天晚上，正是由他来做菜的。

显然，他这次也是有备而来，做的食物不仅以中餐为主，而且相当丰富可口。蟹腿、鲍鱼、龙虾，一道道菜让人应接不暇。员工们都吃得相当带劲儿，大多数人到最后撑得几乎走不动了。我想，他一定能赢。

果不其然，员工们的投票结果，荣升以高票当选谷歌的大厨。从此以后，谷歌的食堂里，总是活跃着他穿着白色厨师服的身影。出于对美食的狂热以及对员工的贴心，荣升让每天的谷歌食堂都生气勃

勃。他不但定时在网上对食物进行 民意调查 ，而且食谱更是频频更新。如果哪天你吃了好吃的一道菜，第二天还想吃，那是不可能的，因为一周之内的食谱是绝对不重复的。

他的美食成了员工在工作之余的最大向往，而他也把创新的理念发挥到了极致。比如，他想尽办法收集美食，当听我唠叨我妈妈的牛肉面是一绝的时候，他立刻决定把 李妈妈牛肉面 引进到了谷歌食堂。尽管一开始他也很难100%地理解其中的精髓，比如放酸菜的重要性，比如普通牛腱肉和 金钱腱 之分，但他非常善于钻研，经过多次尝试后，终于掌握了 李妈妈牛肉面 里所有的秘籍，而且还加入了自己的创新，例如增加了花椒的比例，又放了他的独门卤包，最后做出的面比原创的还要美味。

他还喜欢即兴表演。比如在奥运会期间，他突发奇想，不仅做了一个 水立方 鹅肝，还做出了惟妙惟肖的鸟巢形状的甜品。还有一次，在总部参加行政总厨培训的时候，他忽然来了兴致，三下五除二当场做出了一个龙形的冰雕，在场的人们都惊叹不已。

可以说，谷歌中国成功地把总部的厨房文化移植了过来，不但员工的一日三餐有了高质量的保证，而且还真正把员工当做家人一样对待。

当我们从谷歌中国最初的新华保险大厦搬到清华科技园以后，谷歌中国的硬件设施也越来越齐全了，几乎和总部一样。我们引进了健身房，里面的各种健身设备都是从总部运来的；我们建了按摩室，并提供专业的足部按摩和背部按摩；当时员工最津津乐道的是那几个可以加热、带冲洗的马桶。

有了这一切，我们就有足够的理由起飞了吗?

ICP牌照风波

拥有良好的工作环境，下一步就是把谷歌的快乐、放权、自由、宽容、平等、追求卓越的文化导入中国。一个企业的文化，就相当于人的灵魂。谷歌中国希望员工每天早上醒来之后，都能用一份快乐的心情面对工作，使工作不再成为 房贷 车贷 糊口 等一个个名词背后的沉重负担，而是一份甜蜜的挑战。

但凡做过管理者的人都明白，企业文化的建设是一门精深的学问。除了真诚的表达、有意识地身先士卒之外，还要在细节上体恤下属。

我首先希望，在公司里有一种平等自由的气氛。在谷歌中国建立之初，我在开会的时候会经常提醒经理们，不要说 我们 你们 这样的字眼，比如 我们是管理者，我们是谷歌美国派来的 等等，因为大家都是平等的。在谷歌的食堂，我们也没有贵宾专用的房间或桌子，无论是我还是我的贵客，在餐厅都是和大家一起排队，吃完后自己收拾碗筷。我还提醒大家，吃饭的时候不要经理一桌，新来的大学生一桌。通过这样一次又一次地强调，谷歌中国员工的主人翁意识越来越强，开会再也不是 一言堂 ，到处都是平等地讨论和争论问题的景象，我也经常收到员工各种各样的建议和意见。

除了平等，我还希望大家能够放轻松，能够在开放的气氛中自由表达。首先，我们引进了总部的TGIF大会，TGIF代表 Thank God it s Friday （今天星期五），这是谷歌每周五举办的例行大会，员工在这个时间里可以相互交流最新的动态，可以向公司的总裁和高管提问，也可以发表自己的意见。

记得刚开始参加TGIF大会的时候，中国的员工都非常含蓄，同时也有些不知所措。记得公司建立之初，因为每周都有新员工上班，我就建议让新员工们上台进行自我介绍，并作一些才艺展示。有一个员工站在话筒前说不出话来，他手足无措地说： 大家好，不过我觉得自己没有什么特长，要不然我打一个嗝吧！ 然后他就僵在那里，小小地打了一个嗝，面部表情有些木木的。而台下的人早就笑得不行了，还有人在喊： 声音太小了，听不见！听不见！

后来，TGIF大会一直在谷歌延续了下去，我们展示公司的新产品，探讨新的政策和战略，介绍新员工，征询大家的建议，它已经成为谷歌员工平等交流的一个平台。

为了让大家尽快熟悉起来，我也尽量鼓励大家打成一片。我曾经当着新员工的面表演过一次跳舞，那是在一次TGIF大会上，新员工在参观谷歌中国清华科技园的新设施。当我们走到健身房里的跳舞机旁边时，有一名员工开始怂恿我：开复，跳一个，跳一个！

我想了想，当场就挽起袖子走上了跳舞机，随着节拍的节奏，我精准地踩下了每一个箭头。而旁边的员工中，有人惊讶，有人大笑，还有人在鼓掌，气氛轻松极了。我知道，我的姿势一点也不标准，甚至手忙脚乱；而鼓掌的员工则一定是在惊叹，这么不标准的舞姿居然都能踩中每一个箭头。但我心里却在暗自庆幸，你们可不知道，我唯一会的运动就是 跳舞机 了，每周都靠这个锻炼呢！没想到今天用上了。我要让他们知道，老板可不是一个 凶神恶煞 。

后来，经常有员工对我提出要和我PK 跳舞机 ，我几乎没怎么失过手，看来会一样技艺还是很重要的。我这样放松的表现，无疑会让员工放松紧张的神经，进而在公司上下营造出一种轻松的氛围。

另外作为管理者，我也希望自己以身作则，让员工感觉到老板和他们是朋友，而不是高高在上。

例如每次开会，我都会非常准时。但有时候员工会因为各种各样的理由迟到并导致会议缩时，我并不想批评他们，而是希望用一种 可爱 的制度来约束他们。我对他们说：谁迟到了，谁就必须在大家面前跳肚皮舞！大家同不同意？员工们都哈哈大笑略带起哄地说：好啊！好啊！因此，我们设立了这种 迟到当众跳舞 的规则。有一次，郭去疾迟到了，就真的被迫跳了一段肚皮舞。员工们看了之后笑得都快直不起腰来了，而大家也由此看到这个规则并非儿戏，所以，一到开会时间就会提前几分钟下楼，迟到 这个问题就轻易地解决了。

在这样优越的硬件条件和轻松的文化氛围下，谷歌全球文化中有点 小飞侠 、有点天真、有点随性的风格逐渐建立了起来。到了后来，身边的员工和我都建立起一种朋友般的关系，我们相互信任并轻松地相处。

正当我们热情地享受着谷歌的点点滴滴时，谷歌中国第一轮最严重的危机其实已经在路上了。度过这次危机的过程，就如同小说一样高潮迭起，令人心潮澎湃。但当时处在重重压力下的我则备感煎熬！

2006年1月25日，谷歌推出google.cn，一个符合中国国情和法律的网站。当时，公司并不是在每一个国家都推出这样的本土网站，因为这往往意味着愿意把服务器放入该国，并且遵守该国法律。在总部，谷歌进入任何市场之前都会经过一番热烈的讨论。在我加入谷歌后，CEO艾瑞克·施密特咨询我的意见，我的回答是： 建立中国本土网站是必须的，你可以咨询所有的华人工程师。 艾瑞克说： 在你加入前，我们就问过了。他们的回答惊人的一致，中国是一个巨大的市场，前景将令人兴奋。中国人需要谷歌最精确完整的搜索引擎，并且要把全球的信息都整合为中国人所需要的。因此，搬服务器和守法是值得的。

但是，google.cn发布的第一天就引起了国际媒体一浪高过一浪的讨伐 之声。原因是谷歌承诺，根据中国的《互联网信息服务管理办法》，过滤搜索结果，屏蔽非法信息。然而，许多国外媒体不理解过多的互联网管制，批判谷歌违背了自己过去的 客观、公正、完整、不人工干预 原则。

这些批判和抗议活动让谷歌总部的一些员工开始有了质疑之声。很多工程师都开始怀疑这么急迫地推出google.cn是否明智，我意识到我必须火速飞到总部去作面对面的沟通。我立即改变了自己的工作日程表，安排了在总部和工程师的对话，因为我相信，只有面对面才能解除误会。而这次非正式的会议，竟然有近300人参加。这几乎是史无前例的规模。

经过长时间的耐心解释，终于让员工增加了对中国的了解，并取得了一定的成效，但我心里非常清楚，这次的风波还是影响了一小部分美国工程师对中国团队的看法。他们觉得公司 世界第一品牌 的称号得来不易，为什么中国团队就这么急迫地作出有伤品牌的决策？虽然谷歌最高领导已经批准进入中国，但是谷歌是一个高度自治但又非常强调平等合作的公司，每个工程师对自己的程序代码有着比较大的决策权，如果谷歌中国希望迅速做出一些合格产品的话，那么失去部分总部工程师的信任和支持将是很严重的事情。

麻烦不止如此，在美国媒体的批判之下，美国国会决定召开一个听证会，要求微软、思科、雅虎、谷歌针对多种敏感题目表态。如果说原来媒体的声音可以用一系列 官方回应 化解，那么国会的听证却必须坦白回答所有问题。这时，艾瑞克、拉里、谢尔盖和他们的领导班子就需要决定：到底谷歌的政策是什么？能否恪守公司的原则，化解美国国会和媒体的不解，同时还依然符合中国法律?

在这段时间，美国总部面对强大的压力，很多人开始对于中国有些动摇。当我在山景城和谢尔盖吃饭的时候，他对我说： 你别担心，就算我们撤掉google.cn，你招来的精英也一个不能少！而且就算真的到最后我们决定撤出，我们也会保留一个纯粹的研发中心！ 听罢此言，我一方面对他的支持和承诺表示感谢，但另一方面我也真的惊讶他居然在考虑撤掉google.cn。

2月14日，在山景城那座著名的建筑里面，艾瑞克、拉里、谢尔盖和几位总部的高管针对这个问题，开起了破纪录的8小时会议。谷歌是否推出google.cn？是否要把更多的服务器搬去中国？是否在中国开始运营？如何在中国开始运营？如何透明地到美国国会解释我们的立场？经过8小时空前激烈的讨论后，已经是加州半夜11点多。随后公司的代表坐上 红眼 航班，飞往华盛顿去参加2月15日的听证。

同时，谢尔盖拨通我在北京办公室的电话，他说： 开复，我们讨论到半夜。这是第一次我与艾瑞克、拉里无法达成共识。但听证会就是今天，所以我们还是必须作出最后的决定，我们依然决定进入中国！ 我心里大大松了一口气，谢尔盖接着说： 明天，我们将去国会众议院和很多互联网公司一起做一个听证，我们不得不坦白回答所有问题，这样可能会给你带来一些麻烦，你得扛一下，不过，我想对你说的是，我们支持你做google.cn的决策。

次日，我就给员工吃了这颗 定心丸 ，我对他们说： 我们正在向有益的方向努力，但是，无论公司的命运如何，员工都不会被裁剪，因为人才是谷歌最宝贵的资产！

刚刚解决了这次重大的挑战，更麻烦的事情居然紧随而至。2006年2月21日，中国某家媒体发出了一篇篇幅巨大的封面文章，题为《谷歌为何翻墙进入中国》，指控谷歌因为没有办合资公司营业证，所以在中国是非法经营。

这篇文章中指出： 进入google.cn页面，可以看到一个标注：京ICP证050124号。这相当于一个公司在中国经营互联网内容的营业证号。不过，这个证号不是谷歌的，而属于一家名为 赶集 的网站。中国政府规定，任何外资企业不得在中国境内经营互联网内容服务，合资企业如果要申请这项业务，外资比例必须低于50％。因此，谷歌如果想把它的服务器从美国加州搬到中国北京，就必须在中国与一家中资企业成立合资公司，同时，以合资公司的名义向中国互联网主管部门提出申请。因此，在中国互联网的政策框架下，google.cn显然是不合法的。

这篇文章一出可以说引发了轩然大波，整个互联网界被这个消息震惊了。一向以 不作恶 作为自己价值观的谷歌，竟然在做违法的事情？不要说别人，连我们自己都被这种 控诉 惊退了三步。

回顾一下国际互联网公司进入中国的历史就能够发现，在此之前几乎所有的跨国公司进入中国都是遵循这种 借牌 的路线。尽管2002年公布了《外商投资电信企业管理规定》，规定外企互联网公司进入中国应该采取合资的模式。但在2002年以后，跨国公司进入中国市场依然遵循以前的惯例，比如雅虎和阿里巴巴的合作、ebay和易趣、亚马逊和卓越网，都是通过 借牌 方式使用国内网络公司的ICP牌照。按照中国市场当时的现状，我们咨询了所有律师事务所，他们都建议谷歌用 借牌的方式建立本土网站 ，因为这样比申请合资更快更有效率，而且有足够的业界先例供我们借鉴。

但google.cn和其他网站也有不同的地方，例如谷歌的业务内容，以及国际媒体和中国媒体的关注度。于是，政府部门开始正式考量google.cn的ICP牌照问题。而我和我的团队也开始密切地与相关政府部门展开沟通和交流。在国内外媒体一片质疑声中，一种惴惴不安的气氛开始在公司里蔓延。当时，有媒体形容，google.cn的员工每天都担心负责政府关系部门的员工会带回 最坏 的消息。

多灾多难的谷歌中国，一星期前正担心总部撤掉中国网站，现在又担心政府判决我们违法经营！

作为一个公司的领导者，作为一个充满激情想开创一番事业的人，我非常希望公司在中国的运营能顺利地开展，不希望它死在襁褓当中，不希望 出师未捷身先死 。可以说，那个时候面临的压力非常巨

大，国际媒体对google.cn喋喋不休的争论，国内媒体对ICP的质疑，总部工程师们的疑惑，中国员工的担忧，这四重压力放在任何一个人肩上，都会感到不堪重负。

但是，作为一个公司的管理者，我必须保持冷静的头脑和应有的理性。如果我乱了阵脚，让员工看到我的不安，那么整个公司的士气都将受到打击，甚至在关键时刻还会造成公司的瓦解。所以，我不断提醒自己，一定要自控！

我一方面直接负责和政府的沟通，探讨做合资公司的计划，同时争取总部对合资事宜的认可，尽最大的努力消除其中的偏差，解除其中的误会；另一方面，我还要关注员工的情绪，稳定日常工作。在那段日子里，每天早晨我都让自己扛起所有的心事，精神抖擞地走出家门。

安抚员工的事情并不容易。作为一个领导，我有责任和他们透明地分享事实，坦诚地分析现状，因为告诉他们一切都没问题是不负责任的，也是不符合谷歌文化的。每次走入会议室，我都尽量让自己的脸上带着微笑，让我的语气平静和充满信心。我向员工汇报每个星期与政府部门交流的进展，重申谢尔盖的保证：就算撤掉中国网站，谷歌中国绝对不会裁员，还会保留所有的办公场所。同时我也从不隐藏问题和可能的负面结果。每次会议结束前，我都向员工保证：有新的信息，我随时会和大家分享！

人们在经历痛苦的时候，往往觉得时间很漫长；而经过了这种痛苦之后，就如同大病初愈一样，感到天色明朗。经过两个多月漫长的沟通和交流，经过苦苦的等待和期盼，ICP牌照风波终于有了合理的解决方法，google.cn的命运终于可以尘埃落定，那就是：谷歌马上启动合资公司的申请，而在申请合资的过程中，我们还可以继续运营。

在申请ICP牌照过程当中，谷歌员工复杂的心路历程自不必说，而我也经历了从 山重水复疑无路 到 柳暗花明又一村 的心理过程。在这种时候，往往最考验一个公司管理者的意志力、判断力以及应对危机的能力。我的习惯是在睡前回想一下白天的工作，然后再想一想第二天的计划。当时我还会想到员工对可能失去工作的担忧，以及很多好心人对我的种种提醒。可每每我还没来得及想清楚，就已经累得睡着了。

繁杂的启动工作和这两个危机事件，让谷歌正在损失宝贵的市场份额。在google.cn和ICP牌照风波的时候，绝大多数的中国用户还在使用google.com的中文服务，而google.com的服务器在国外，因此断网问题就时有发生。而ICP的合资一天没有完成，google.com就一天不能直接跳转到google.cn。断网对于中国网民使用谷歌搜索无疑有着巨大的影响，谷歌的粉丝们对我们的断网问题，中文搜索的质量和界面问题开始表示失望，质疑谷歌中国的不作为。

而在我们内部也开始了对于产品战略方向的争论，是应该专注于搜索质量的提高，还是满足我们这些天才工程师的愿望，做最酷最红的新产品？这些争论和摇摆都耗损着谷歌中国的精力。

对于纷繁复杂的这段时期，《环球企业家》曾用封面文章概括了谷歌中国的这段时光，认为这是谷歌中国经历的《最长的一年》。说的没错，这一年谷歌中国过得很不容易，但我相信， 天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨 ，开局不顺的谷歌中国在经历了所有该经历的一切后，应该开始峰回路转的路程了。

很多人问我在当时的情况下悲观吗？我的回答是 不 。尽管并没有想象的那样顺利，但我们的团队从始至终都抱有一种乐观的情绪，他们相信我，我也相信这批最热情向上和聪明能干的员工。

截止到2006年年底，谷歌中国已经建立了一支120多人的工程师队伍。这是谷歌当时最大的海外研发团队。在这里，每个员工都有发言权，每个员工的创新都得到尊重；而且，我们提供了各种福利和便利，让员工可以全身心地投入到工作中。这里有扁平放权的管理架构，3～5个人可以做出在其他大公司20个人做的工作。

在经历了这场沉重的四重压力后，我们更加珍惜我们的工作和用户，我们立志要卧薪尝胆，不怕艰苦，重视每一个细节，不断完善我们的中文产品，早日赢回用户的心。

我相信，接下来的产品研发工作，可以让谷歌中国顺利启航。

2006年4月，为了让中国用户更好地理解和使用Google.cn，我们给它起了一个中文名字 谷歌 ，在北京饭店的金色大厅里，我和艾瑞克·施密特用一块块的拼图拼出了 谷歌 两个字。艾瑞克没有提前练习过这个拼图，一开始放错了位置。最后，在观众和员工的掌声鼓励下，

他终于把拼图摆放到位。这是谷歌这个中文名字第一次在全世界面前亮相，这也是Google除英文名称以外，第一次取其他文字的名字。

谷歌在中国的启航，正是在巨大的期盼和妥协对抗中开始的，而它还能够复制它在硅谷的成长神话吗?

做好搜索

在美国，谷歌是一家以精确搜索和恪守价值观而闻名的公司，它的英文搜索引擎是全世界最精准的搜索引擎。

谷歌改变了互联网的新格局。它以搜寻精确和索引巨大，迅速赢得了网民的欢心。谷歌能够搜到别的搜索引擎搜索不到的信息，并且精确、客观地给出排名，导致谷歌成为广告宣传、趋势分析，以及收集市场调查、统计数据的重要渠道和指标，也使google一词成为了英语词典中的一个动词！

谷歌的商业模式就是在搜索结果旁边显示清晰标注的广告，它的巨大使用量保证了谷歌商业模式的成功。

除了搜索外，谷歌还陆续推出其他的新产品。比如在谷歌地球，上面可以真实呈现每一个山丘、每一座建筑，用户如同在一架飞机上，从空中俯瞰这个世界，使得人们有一种身临其境的感觉；而谷歌的Gmail更是让人惊奇，不但云计算功能把用户的邮件海量存储在服务器上，使Gmail的用户永远不用删除邮件，而且只要键入几个关键词，就可以在往来邮件中轻松找到任何有关的邮件。

这些各种各样美妙的产品能在中国得以 复制 吗?

在团队初建的时候，很多员工开始想把这些又炫又酷的 杀手级 应用引入中国，然后迅速吸引眼球，进而取得立竿见影的成功。 赶紧做谷歌地球中文版!那是最酷的产品！ 国外YouTube最火，模仿YouTube做一个视频网站！ Web 2 0时代来临了，像MySpace一样做一个社区！国内博客最火，做博客搜索！ 甚至有人提出， 为什么我们不能卖页面左边的广告呢? 这样的声音在谷歌中国的办公室里此起彼伏。我能感觉到这些来自全国各地的天才们求胜若渴的心态。

但是， 天才们 往往没有考虑清楚：这些产品是否适合中国的国情与法律？谷歌能否得到相关的牌照？这些产品要做多久？这些产品是否能由一个欠缺经验的团队做成？还有，最重要的一个问题在于，这些产品是否真的是当务之急?

其实在当时，更严重的问题是谷歌的中文搜索还做得非常不完善。从中文搜索的历史来看，谷歌中文搜索虽然最早在2000年上线，

但在进入中国之前，谷歌美国总部只有一个五六人的小团队负责中文搜索，服务器在美国，使用全球统一网址google.com。而其他几个搜索引擎公司在中国很早就有了很大的团队，它们更理解中国的国情和法律。在谷歌进入中国之前，互联网上还在流传着一个名叫 我知道你不知道 的搞笑视频，大意是对尚未进入中国的谷歌的一种冷嘲热讽。它在暗示，一个外国公司不可能做好中文搜索。

其实，搜索是整个谷歌公司的立业之本，不但是最核心的产品，也是用户最需要、最常用、最不能缺少的产品。而其他的服务则都是在搜索服务成功之后围绕着它推出的，所以我们做产品绝对不能本末倒置。

在2006年3月不到10位工程师、到年底也最多有100名工程师的前提下，我意识到，谷歌中国必须卧薪尝胆、踏踏实实地专注于网页搜索质量。如果分心去追逐其他更炫更酷的产品，那一定会纰漏百出。就像是一艘航船，如果不先补好船上的漏洞却急于航行，那么航船早晚会像泰坦尼克号一样沉没在汪洋大海中，先做好搜索几乎是谷歌中国的唯一出路。

尽管我认为提高搜索质量是谷歌当下最重要的任务，但我还是尽量让所有的员工经过讨论，都认同这个战略方向。因为，谷歌的文化就是每个人都应该是自愿工作的，不应该被强迫。中国用户最需要哪一种产品？经过无数个战略会议的讨论，大家开始理解专注搜索的重要性。记得在一次关键性的沟通中，产品总监俞可说： 如果我们网页搜索取得成功，而所有其他的一切都失败，那我们依然是成功的。但如果我们做好了视频、社区、地球，但放弃了搜索，那我们依然是失败的。 当时，我发现几位 产品多元派 ，都在这句话的 当头棒喝之下想通了。

达成共识后，我汇集了大家的意见，飞到总部和CEO艾瑞克·施密特汇报。在开始我那份20多页的PPT的演讲前，我是这么说的： Our China strategy is simply to focus on web search, attend to every detail and win over users，before working on any other products.(我们的中国战略就是专注于网页搜索，不放过任何一个细节，以此赢得用户。之后，我们才考虑其他产品。）

艾瑞克非常赞同这个观点，他说： 搜索业务是谷歌成功的奥秘，如果搜索做不好，那么其他的业务想做好就是纸上谈兵。何况，网页搜索业务也是做好网页广告业务的基础。

在总部认可并决定谷歌中国先做好搜索的基础上，我们开始了提高中文搜索的历程。在做中文搜索之前，我对工程师们说： 那些最酷最吸引眼球的业务，我们肯定都会去做。但不是现在去做，而是将来。在我们作出决定之前，大家可以各抒己见。而现在，一旦公司作了决定，我们希望大家都能够全力以赴，专注搜索业务！

从那时开始，只要有任何员工想做搜索以外的产品，我都俨然成为一个Mr.No（ 说不 先生）！ 我总是说： 做好搜索后再说！

统一思想后，我们就开始在搜索页面的每一个细节上钻研，在每一个可能的选择上进行测试。当然，我们选择提高页面搜索质量，让谷歌 读懂中文 ，也意味着谷歌中国要忍受产品很少的 批评 。面对媒体的批评，面对外在的质疑，我们只有像一个坚持己见却暂时没有票房的电影导演那样坚持自己的理想，我们就像一个沉默的剑客一样在聒噪的环境中专注修炼内功。

顶住压力，不要盲从，向来是成功者必须具备的重要素质之一。

修复中文搜索并不是一件简单的事情。其中可能有一万个细节需要工程师们一一进行认证。而这种修正不可能 跟着感觉走 ，而是需要先研究中国用户的搜索习惯，然后再根据这些习惯提供用户喜欢的搜索。

在谷歌中文搜索2000年上线的时候，出现了一个严重的技术问题，谷歌中文总是把握不好 分词 的问题。有一天我看到一篇清华的分析，说在搜索引擎里面，谷歌的精确度还是不错的，甚至领先其他中文搜索网站，但是分词做得不够好，原因就在于投入不够。因为当时谷歌只有五位工作在美国的华人工程师，他们无法集中精力做好这件事情。

当系统无法准确分词时，就会闹出很多笑话。比如，用户输入 电脑 两个字，正常的情况是，页面左侧应出现 电脑 的搜索结果，右侧应该出现电脑产品广告，但因为分词的错误，可能会把 电脑 分成 电和 脑 两个字，出现的结果和广告居然是关于 电话 和 脑白金 的，真令人啼笑皆非。

在搜索引擎领域，分词是中文特有的一个挑战，我们需要做的不是做一个符合语言学的分词，而是一个符合用户使用习惯的分词。比如说，除了要把常用词正确分开外，还应该分清最新的网上用词，比如 打酱油 、 芙蓉姐姐 等等。

而即使分词正确也仍可能造成匹配的问题。比如说，如果有一篇文章里面提到 清华大学 ，但搜索 清华 ，这篇文章就出不来了。但如果分词时把文章里的 清华大学 分成 清华/大学 ，那么搜索 清华大学 又出不了结果了，谷歌对这个问题研究了很久。

有一天，谷歌中国工程研究院副院长刘骏跑来兴奋地说： 开复，你的语音搜索论文可以用在分词上。如果我们把中文的字当做语音，然后用语音识别的方法和统计语言模式来识别出所有可能的分词方法，那么匹配正确时， 清华 和 清华大学 就可能同时出来。还有，我们有这么大的网络语料库，可以训练出一个非常巨大而精确的语言模型。 后来，他带领团队真的实现了这方面的突破。

在2006年下半年到2007年上半年，我们的工程师一一检查尝试各种领域的各种搜索词，并统计出所有不合理的搜索结果，然后再向美国的工程师学习如何在系统里进行修正。可以说，今天谷歌中文搜索的每一点进步都是在工程师付出的辛勤努力下得来的。

那时，每天都有很多有关提高搜索质量的会议在清华科技园大厦召开，谷歌内部的监测系统每天都在对各家搜索引擎作出比较，我们评估搜索相关度、网页索引大小、即时更新能力和对垃圾网站的识别性。为了衡量我们的进度，在我办公室外面就有一个大牌子，上面可以看到我们当天的四个指标表现如何，以及和竞争对手的差距又如何。

这是一项极其辛苦而回报率又相当低的工作。有时一个由五名工程师组成的团队努力半年，也只不过把某一个指标提升0 1%而已。但我总是苦口婆心地鼓励大家：这样的工作是积少成多的。五个人半年做出的成果有限，但一百个人做两年就会有巨大的变化。

为了增加中文搜索产品的亲和力，谷歌中国成立了一支用户体验团队，成员中不乏心理学博士和硕士。我们将一间办公室隔开，让一些普通网民像平时那样使用计算机。在隔壁的实验室里，我们通过安装在计算机上的特殊摄像头将用户使用互联网的习惯记录下来。这种

记录非常精密，比如用户每一秒眼睛停留在哪里，鼠标停留在哪里等等。通过这样的实时监测，我们能够真切感受和精确了解中国互联网用户的使用习惯！

在研究用户体验的过程中，我们也发现了中美用户很多不一样的地方。比如，美国互联网用户搜索的目标都比较直接，他们以找到自己想要的信息为目标，一般只点击搜索结果的前三个，之后就离开页面。但中国用户的目光更多是四处浏览，他们愿意尝试更多的搜索结果，停留的时间也更长。中国用户把搜索当成一种探索，去点击网页上各种有趣的东西。

还有一个很有意思的现象，就是中国用户有时候在搜索框里并不完全键入所有的关键字，而是在键入之后直接拉到搜索页面的最下方去点击相关搜索。比如，一位用户想搜索 秦皇岛地图，但他只输入了 秦皇岛 三个字，搜索结果页面出来后，他直接在最下方的相关搜索中点击秦皇岛地图。他说： 已经习惯使用相关搜索这个功能了。

谷歌中国的工程师认为，造成这种差别的理由有以下几个：第一，中国用户使用搜索引擎进行探索的概率很高；第二，一些搜索引擎将前几个搜索结果出售为广告，用户因此习惯了不信任排名较前的结果；第三，中文的输入相对来说较慢，因此，中国的用户宁愿用鼠标多点击几次来完成搜索，而不是长时间敲打键盘。

用户的体验给了谷歌工程师们很多灵感，比如，为了满足中国用户的搜索习惯，谷歌在用户键入搜索内容的时候，就给予一系列的搜索提示，这样就省去了用户向下拉页面的麻烦。而我们也按照中国用户的习惯，改变了搜索摘要的长短、排版的版式、字体的大小，甚至字体的亮度。同时，我们还考虑了中国用户普遍使用的显示器规格，进而重新设置版面的安排。

每天，我都和工程师们用巨大的投影屏幕，检测每一像素的排版、颜色、字体等等。我们对各种指标进行现场比较，然后研究决定如何改进我们的中文界面和用户体验。

但是，所有的改进都必须有数据的支持。比如，我们曾经针对互联网用户做过一项调查，问题如下： 如果使用搜索引擎，你是喜欢第一页搜索结果有10项，还是有20项？ 结果90%的互联网用户都选择有20项结果，因为他们想象第一页结果多可以省时间。但事实却并非如

此，在真实的网络环境测试中，我们却发现大部分用户喜欢第一页有10项搜索结果！这是因为，第一页呈现20个搜索结果要比呈现10个搜索结果慢0 15秒。在搜索过程中，不少用户恰恰因为这0 15秒带来的负面感觉，就无法忍受了。

我们在一遍遍地尝试和探索着。工程师们都沉浸在专注的努力中乐此不疲。对待员工一向宽容的我，在产品的研发方面有时候就没有那么放松了。我还是那个Mr.No,不支持做任何不对搜索有直接帮助的工作，同时要求团队仔细分析每一个细节，从字体、空格以及翻译，都绝对不能有一个错误存在。公司面临的困境以及我们心中的梦想都在激励着我们不断前进。

那一段日子，我睡觉、洗澡、吃饭的时间都想着如何把搜索做好。真的像走火入魔一般。就算去餐馆吃饭，我对服务员也不放过，总是问：听说过谷歌吗？如果得到肯定的回答，我就会进一步追问对我们的产品的感觉；如果得到否定的回答，我就会鼓励他们不妨去试试。

虽然我在过去的工作中曾经经历过无数次做产品的成功与喜悦、失败与挫折，但我对成功的渴望却从来没有如此强烈过。

这样艰苦努力一年之后，2006年10月的某一天，我在办公室外面的牌子上终于看到了我们的四个指标都已经胜出！2007年4月，我们评估了过去9个月对中文搜索的改进成果，发现中文精确度的提升速度超过了公司内部其他任何的语言。另外，中文的网络索引数量在过去一年也增加了一倍（2008年又增加了10倍）；对于新网页敏感度也降低到几分钟（就是重要网站的新内容几分钟后就可能搜索到）；作弊网站在网页出现的频率则下降到原来的1/40。

在搜索质量不断改善的同时，我们在2007年6月也终于获得了ICP牌照，谷歌把google.cn的服务器逐步搬入中国，然后把上google.com的用户指向google.cn，断网的问题终于彻底得以解决。

可以说，在2006年这一年，谷歌中国的工作远远没有外界想象得那样有趣，与之相反，改善搜索引擎是最平淡、最不能带给市场惊喜的，但长期来看，它是一切竞争的根本，是谷歌中国的立足之本。在这一段时间里，摆在工程师面前更多的是改进，而不是创新；是对细节的不断改进，而不是炫酷产品的推出；是以辛勤耕耘一步步赢得中

国用户的心，而不是耀眼的广告和推广。我们几乎把所有的精力都用在这里，让用户发自内心地认可我们的中文搜索。

在这个过程中，我们要忍受和拒绝的诱惑有很多。在竞争对手依然不断推出各种眼花缭乱的产品的时候，我们必须沉下心来做我们应该做的事情。可以说，这需要超强的韧性和定力才可以实现。

那段时间除了内部的压力，外部压力也纷至沓来。媒体和用户纷纷批评谷歌中国 水土不服 ，不做创新，在产品方面 鲜有建树 ，必将重蹈跨国公司注定要遭遇的滑铁卢魔咒。当然，更有调查公司在毫不留情地用数字说明，谷歌的市场份额在迅速滑落！

这真是一件让我感觉孤独又无奈的事情。有时候我会对朋友或亲人说，做一个跨国公司的高级管理者常有 高处不胜寒 的感觉。但这种感觉并非所有人都能理解，很多时候都只能自己默默承受。跨国公司的高管在巨大的压力下，不仅要做好被误解、被质疑、被冤枉的准备，也要忍受在前进的过程中那些突破瓶颈之前的煎熬，同时还要做好员工的心理工作。这其中的心理承压能力绝非一日能够练就。

事实证明，我们是正确的。尽管在这种努力的初期，员工因搜索质量的提升并未迅速带来流量的提升而悲观失望，甚至在2006年年底市场份额滑落时还有员工选择了离职。但是，我们最终战胜了自己，迎来了阴霾之后的晴朗天空。2007年初，谷歌的 粉丝 终于认识到谷歌搜索的巨大进步，发出 谷歌中文搜索变好了 的声音，这种肯定很快便蔓延到整个互联网。而谷歌搜索的市场份额在2007年、2008年的逐渐回升，正体现了网民最大程度的认可。

这也激励我们后来成功推出谷歌地图、视频搜索、博客搜索、移动搜索、音乐搜索等等一系列更好的产品。有人说，谷歌中国走的是慢热 路线，我觉得，谷歌中国走的是稳扎稳打的路线。

直到今天，依然有不理解谷歌的人在质疑，谷歌为什么不能推出一款改变世界的 杀手级 产品，我想他们并不懂谷歌的真谛。

自我管理

谷歌在成立仅仅8年之后，市值就达到了2 200亿美元。谷歌公司在互联网大潮中不断取得成功的秘密是什么？所有经历过这家公司的员工都知道，那就是一种鼓励创新、平等、放权的文化。这种文化表面上看似乎是无为而治，但实际上是要求管理者用 员工愿意被管理的方式来管理员工 。这种文化如同一道招牌菜的秘制酱料一样，有了这个秘籍，谷歌就获得了一种与众不同的内在动力。

曾经有一个员工告诉我： 我不认为所有的人都适合谷歌的工作方式。适合它的人会非常开心，不适合它的人会无所适从，因为没有人告诉你应该怎么做。 他一语道破了谷歌文化的核心，谷歌的员工必须学会有效的自我管理。

很多了解谷歌管理方式的人都会感到有些惊奇，因为世界上很少有这样一家提倡 自我管理 的公司。

谷歌的 自我管理 模式，导致了一种特殊的组织结构：程序代码分散在每名工程师手中，同样散落的还有每个人脑子里的创意和经验。这就造成了谷歌中国的工作方式和其他一些跨国公司在中国的工作方式有所不同，谷歌中国不仅要求核心高层与美国总部达成通畅沟通，更重要的是，每名工程师都必须与美国总部从事对应工作的同事结为朋友。这意味着每一个员工都要非常有效地掌握沟通的每一个细节，小到与口音不标准的印度同事沟通时，要敢于在没听懂时要求对方重复一遍；大到写代码的时候一不小心把总部同事的代码弄坏了，如何道歉并修复等。

这种无人管理的状态意味着两点：其一，每个人必须进行有效的自我管理。其二，必须学会与谷歌在世界各地的近万名工程师沟通，然后找到属于自己的位置。虽然外界对谷歌丰富多彩的文化充满憧憬，但其文化的根本，是每个人都必须要承担尽可能多的责任。

这种自我管理、积极主动的文化需要时间来慢慢培养。在谷歌中国建立的初期，因为要专注搜索，我们并没有充分地发挥这种精神。随着组织结构的扩大和一批外部来的工程总监的加入，我开始担心谷歌中国是否能够复制总部的创新文化?

我不断告诉工程师们，谷歌是一个工程师当家的公司，管理方式是自下而上的，通常最主要的沟通是发生在工程师与工程师之间，而不是主管与主管之间。这就意味着很多事情都需要工程师积极主动并自己作出决定。但我发现，中国的员工还是根深蒂固地习惯于老板发号施令，习惯于重要决策问老板，有了问题找老板解决。

谷歌中国的运营总监陶宁不厌其烦地在公司内部传播 当家作主 的理念，但我们发现，这样的理念无法靠抽象的概念深入人心，尤其对于那些沉浸在 被领导 的惯性思维中的员工，他们以为这只是如同装饰品一样的 空话 。

陶宁决定用实践的方式来帮助我推动这种员工做主的观念。有一次，一个工程师跑到陶宁那里抱怨， 会议室里垃圾桶太少了，每次开会都不够用！ 他问陶宁： 能不能帮助解决一下这个问题？ 陶宁想，这真是一个好机会让工程师学会自己当家作主，于是她告诉这位工程师： 对不起，这种事情你应该自己去想办法解决。 员工一听很是吃惊，他觉得自己已经发现了问题，并且报告了问题，这在一般的企业，已经很是积极主动了，现在竟然还让自己去解决，是不是有点过分啊？可是这就是谷歌，它鼓励员工发现问题和提意见，但是条件是谁提意见谁负责解决。这不但让员工有了主人翁的精神，还摈弃了很多企业中牢骚一堆却无人解决的恶习。陶宁指点这位工程师直接去找后勤部门的主管，第二天，每个会议室里就多了很多个垃圾桶，工程师的要求得到了最大程度的尊重！陶宁后来对我说： 就是要 逼 这些工程师，每件事情都要学会自己提出，自己解决！有些人认为我不愿意帮助他们，但其实我是在训练工程师积极主动的习惯。 后来，陶宁每次都用这个例子教育新来的员工，学会在谷歌积极地生存和有效地改善工作环境。

在办公室如何使用空调的故事和这个类似。按照规定，本来谷歌办公室周六和周日是不开空调的，但由于一些工程师喜欢在周末晚上加班，不开空调室内气温太高又忍受不了，于是 周末开空调 的呼声开始响起来了。但后勤部门的人听到这个要求后，面露难色： 周末开空调会增加公司的运营成本，我们没有这笔预算。 我把后勤部门的难处直接反馈给了工程师，让他们想主意。后来他们建议在工作日的低峰时间每天少用一两个小时的空调，再把这些节约出来的时间用在周

末！这个不错的建议很快被采纳了，后勤部门按照工程师的想法调整了开空调的时间。于是，抱怨也随之平息。

慢慢的，员工开始敢于表达自己并学着捍卫自己的权利。当然这需要一个过程。在谷歌中国，工作一年之后，工程师有权利选择更换自己的部门。在谷歌建立第一年我们推出这个制度后，有一天陶宁拿着一摞纸走进了我的办公室，她叹了一口气说： 开复，我不敢相信，我们的工程师居然没有一个说要换项目的，这简直不可思议！ 我想了想说： 他们一定是考虑到方方面面的原因和顾虑，不敢表达自己真正的想法吧。你去问问看，他们为什么不敢?

经过一轮私下的询问，陶宁果然发现工程师有各种各样的顾虑：我自己填表要走，我的老板会怎么想? 如果我走了，我的提升机会是不是就失去了? 谁能保证我的级别提升的连续性? 如果我走了，我的薪水是否会有变动? 一连串的顾虑让工程师们不敢轻易地表达。

陶宁和我商量以后，决定公开主持第一次的项目变更活动，她确定了项目变更的原则：只要员工提出变更项目的要求，而该员工在上一年的表现不差，就给予调整，任何人都不能对这个调整提出异议。这一年，陶宁帮助7个工程师成功地更换了项目，而员工也通过这件事确认了自己拥有的选择权。第二年，当员工真的理解他们有权利换组，而且不会被 报复 后，工程师就自己主动换组了。后来有员工告诉我： 当时真的无法想象，自己可以公开自己的意愿，这种被重视的感觉真好！

随着谷歌中国的建立，员工逐渐学会了表达自己的声音。在2007年年底，一个员工兴奋地来到我的办公室说： 开复，总部刚刚作的民意调查太枯燥了，而且没有问出我们心中真正的问题。我想作个补充调查，你会支持吗?

看到员工现在不仅开始有积极性，而且还能主动帮助公司作民意调查，我非常高兴： 去做吧。作这个调查，首先核心高管不参与，也不干涉，但是结果出来以后，我希望能从中理解大家希望我做的事情！ 他听后，兴高采烈地离开了我的办公室。最后，他发动了所有的员工来参与这项调查。这份调查做得十分生动。下面是调查里面的两个问题：

在谷歌做工程师，日常工作里最开心的事情是 (可以多选)：

写代码61 9%
讨论技术问题65 5%
写论文0 9%
学习42 5%
面试2 7%
到美国出差23 9%
睡觉17 7%
上网13 3%
上网聊天7 1%
在办公室面对面聊天22 1%
在餐厅吃饭21 2%
和帅哥/美女一起工作16 8%
和其他部门的帅哥/美女一起工作9 7%
玩游戏15 9%
参加体育运动24 8%
在谷歌做工程师，日常工作里最痛苦的事情是 (可以多选):
被经理找去谈话1 8%
忙死了25 7%
代码的Review27 4%
写代码2 7%
写文档32 7%
技术讨论2 7%
与总部的资深员工意见不一致12 4%
与Tech Lead的意见不一致10 6%
与经理的意见不一致12 4%
有好的产品不能上线24 8%
有好的创意不能变成产品31 0%
没完没了的审批流程41 6%

没完没了的面试14 2%

没人可以谈心3 5%

找不到心中的他/她6 2%

被以前的同学/同事误解3 5%

被其他部门误解3 5%

无事可做8 8%

从这种 非官方调查 中我得到很多启发。比如说：员工对于新产品发布的渴望，对于公司变大之后部门之间隔阂的无奈，对于何时才能真正发挥谷歌 20%时间 精神的质疑，担心其他部门对工程部门的误解等问题。

于是，基于这个调查，我采取了几个措施，例如主动推动 20%时间 项目、增加部门之间的交流、每周例行一次员工大会、建立一个内部论坛让员工畅所欲言等等。但是，这个调查最大的价值不仅体现在这些措施上，而是让员工看到了他们自身的影响力，而我也以身作则地证明了我决心在中国打造谷歌文化，让员工参与到公司的管理之中，并通过逐渐试探与摸索营造出敢于自我表达的氛围。

自我管理的机制就这样被不知不觉地建立了起来，谷歌如天方夜谭般无为放任的管理方式也在这样神奇地发挥着作用。

这次的 非官方调查 还让我发现，谷歌中国的工程师长大了，他们身上充满了谷歌积极主动的朝气，他们已经开始发挥自己的想象去做 20%时间 项目了。这是另一个来源于总部的 神奇的管理方式 。

所谓 20%时间 ，就是员工可用80%的时间来做已经设定的项目，而另外20%的时间可以针对自己的兴趣、想法、灵感来创造产品。

20%时间 的管理方式来源于谷歌的硅谷总部，这是谷歌文化中的精髓，正是因为可以做自己喜欢的项目，才让无数的工程师产生了源源不断的灵感。员工不需要担心这个项目会不会赚钱，会不会变成成功产品，会不会没有资源，会不会得到老板的批准。正是在这样放松的状态中，Gmail、全球谷歌新闻等等震撼人心的精彩产品才会应运而生。最后这些产品不但被成千上万的用户使用，并且还改变了一部分人的生活方式。甚至有些 20%的项目 ，谷歌允许员工在产品上留有设

计者的印记，比如实践六度空间理论的人际网络产品Orkut，它的设计者来自土耳其，而Orkut正是他的姓氏。

大部分 20%时间 项目，来自谷歌软件工程师自身的兴趣和生活。比如著名的谷歌新闻服务，就是源于一个印度工程师。他每天都会阅读大量的报纸，但同时又发现有很多信息不值得阅读，而且不同的媒体有不同的观点。于是他希望设计这样的一个新闻服务，不仅为读者精心挑选新闻，而且尽可能提供多家观点，以便让读者有更立体的理解。

20%时间 ，并不是真正掐算你是否真的把一周中的一天用于创意，它不是僵化的形式，它代表的是一种自由、创新和思考。在硅谷的谷歌总部， 20%时间 的工作有时也可能最终演变为全部时间里的正式工作。

20%时间 让工程师在执行相对枯燥的改善搜索质量的工作同时，享受思考和创造的乐趣。我们都相信，这20%时间的背后代表的是200%的激情。在某种程度上，这甚至让员工产生了一种荣誉感。在《撬动地球的谷歌》一书中，谷歌的一名美国工程师贝尔解释了为什么 20%时间 项目在谷歌 推广得如此之好： 工程师被积极鼓励去进行 20%时间 项目，这不是一个你业余时间做点什么的问题，而是你积极地找时间做事情的问题。遗憾的是，如果像我现在这样还没有一个像样的 20%时间 项目，我确定，这对我的个人形象不利。

他的描述在某种程度上说明，来自 20%时间 的项目不仅仅有一个让成千上万用户得以使用的梦想在激励着工程师，同时，也让总部的工程师们把它作为了一种个人荣誉感，一种促进他们不断前进的动力。

不过，在谷歌中国公司里执行 20%时间 并不容易，并非所有中国工程师都愿意积极参与自主创新，更多人担心自己的想法得不到认可，也有工程师曾经认为这只是公司的口号而已，并没有诚意真正执行。

当然，在2006年的时候，我要求大家专注于搜索，因此工程师们可能没有感觉到足够自由的环境。谷歌中国的工程师都非常年轻，他们在中国的传统教育体制下长大，他们更担心失败，更不愿意面对挫折，甚至害怕 20%项目 失败后来自同事的目光。另外，他们还担心领

导责罚自己分心，根本就不敢尝试。这是谷歌在美国不会遇到的问题。

从2006年开始，我要求总监和产品经理们率先发明一些项目，然后推销给年轻工程师，后来，我建议把工程师们分成小组，让他们不定期地讨论自己的创意，经过一轮一轮的头脑风暴，形成团队去开发感兴趣的产品。严格说来，这还不能算是 20%时间 项目，但这至少会让工程师在这一过程中习惯同时做两个项目，获得从头脑风暴中得到自信和对公司放权的理解。

即使有时他们的创意和我的想法不一致，我也不阻止他们。因为我知道，在创新的领域， 我不同意你，但我支持你！ 这句话背后的意义。我仅仅建议他们依照公司的模式，先把自己的点子拿出来让大家投票，发挥公司民主平等的风格。这样，无论我的看法如何，一旦票数惨不忍睹，他们也就知道这个创意的大方向不行了。

推动 20%时间 项目的其中一个阻力来自我的研发总监们，他们有时把工作安排得太紧，员工无法进行创意思考。于是，我决定 从源头抓起 。我告诉部门经理，以后考核每个部门的成绩，其中一项就是评估员工 20%时间项目的多少 ，这些项目经理既不能过问员工这部分时间所做的项目，也不能过问员工这些项目能否转化成产品。但是，经理必须给足这部分时间让员工展开创意！ 否则，他的工作评分会受到影响！ 在这样的氛围下，部门经理了解了公司对员工 20%时间 的重视，开始给员工充分的空间和时间，并积极鼓励员工多做创新。

为了培养员工对 20%时间 的理解，我请来了偶像工程师克里斯托夫·比希利亚（Christophe Bisciglia），他是《商业周刊》的封面人物，是让谷歌声名大振的 云计算 创始人。当这位28岁的年轻人在谷歌中国召集开会时，会议室里黑压压地坐满了人，而主讲人的第一个问题就是： 请问在座的哪些不是程序员，是经理? 于是以我为代表的管理者们都举起了手，克里斯托夫接下来笑嘻嘻地说， 经理们都可以出去了。 经理出去后，克里斯托夫告诉大家： 这就是 20%时间 的真谛：经理无权参与!

接下来，20%的创意时间在谷歌中国逐渐生气盎然起来！

其中一个成功的 20%时间 项目是春运地图。2008年1月，家在湖南的工程师李双峰正在和几个工程师吃午饭，当时严重的雪灾已经造

成交通中断,很多工程师都已经无法回家了。这个时候，李双峰说： 我上网查阅了新闻，发现春运的信息十分零散，为什么我们不能把春运的信息整合到一张图上呢？ 他的想法立刻得到了几个 同病相怜 工程师的共鸣。

当时，推出春运地图的条件其实也非常成熟，几个月前，谷歌中国的地图产品上正好推出一项叫做 我的地图 的服务，用户可以打造一份属于自己的地图。因此，把春运的信息整合在一张地图上的点子变得相对容易了。李双峰回到公司就找到了六七个工程师，他们都有兴趣加入到春运交通图的协作中，下午五点，第一版春运交通图就完成了。第二天，春运交通图直接登上了google.cn的主页，当天的用户浏览量一路飙升。当时他们高兴地对我说： 开复，我们这个产品居然一天内有700万次的浏览量！ 这是一个仅仅经过24小时就上线的产品，我难以置信!

另外一个成功的案例是2008年5月推出的 灾区亲人搜索 和 物资地图 。2008年5月12日下午2点28分，震惊中外的汶川地震发生了，巨大的灾害使整个国家都陷入了悲痛当中。一时之间，在互联网上呼唤亲人的声音传遍了整个网络。而谷歌的工程师们也在思索着如何帮助这些焦急的灾区亲属，在工程师的内部论坛上，已经有好几位工程师在讨论是否建立一个 亲人搜索 的产品。

在以往 20%时间 的讨论中，我从来没有表过态。因为我知道，作为领导者的每一次表态都会影响员工的思考，甚至取舍。但这一次不同，因为国难当头，我必须第一个站出来表示对这个 20%时间 项目的支持！我马上在论坛上发帖说： 此时此刻，这样的产品非常及时，希望你们有魄力把它们做出来。

工程师们马上开始行动，他们首先做出了震区地图，让人们能够看到受灾的地区；后来又增加了 物资地图 ，帮助想要捐赠的人了解哪些地区急需哪些物资。但是，仅仅有震区地图显然不够。当时有许多网民在互联网上呼唤自己的亲人，渴望得到他们的消息，但却没有一个集中的区域可以得到这些信息，寻找亲人就像大海捞针那样艰难。于是，工程师们开始彻夜不眠地开发 亲人搜索 。

工程师们希望整合互联网上所有有关灾区居民的信息，从救灾团队的罹难报道到医院的病患表，工程师不眠不休地把所有相关的信息

都整合到搜索引擎当中来。那段日子，工程师们还手工建立索引，并把所有有关震区的消息都特别标注起来，以便给网民有效地提供信息。同时，另外一些工程师则在不分昼夜地打电话联系灾区的医院和相关收留单位，以获取幸存下来的人员的名单和联系方式，帮助惦念他们的亲人和朋友找到他们。

后来， 亲人搜索 经过数次更新已初具规模，可以覆盖40多家当地医院和4万灾民信息。当时，为了收纳更多的数据库，工程师还做了开放的平台，用户只要将自己或朋友的状况（所在城市、联系方式等）经手机发送信息到一个固定号码，经过确认后，就会自动整合到灾区人员搜索平台的后台数据库中；查询人员只要登录谷歌 亲人搜索 ，就可获得这些信息。

最后，一位工程师冯正铸提出了他的想法：大部分人都不知道这个 亲人搜索 的存在，如何让它主动搜索呢？他一个人连夜写了一个程序，分析所有中国网站内容，找到了几万个 寻找亲人 启事。然后，我们又找了一批员工，彻夜不眠地核实这几万个启事，在里面挑出了9000个未被回答而又在 亲人搜索 里有答复的启事，由这些员工一一地发出电子邮件，转告他们亲人的下落。很多找到亲人的用户感激我们工程师所做的一切，发来了多封感谢信。此事还被《华尔街日报》特别提到： 在上个月中国发生的地震中，各方援助源源不断，而谷歌的一群工程师也以自己的方式 亲人搜索引擎 参加其中。

应该说，亲人搜索的背后，是十几个工程师废寝忘食做出的一个非常时期的产品，而其背后的意义则是搜索希望，传递亲情。因此，这里的人文关怀远远超过了产品本身，而这也是互联网在赈灾过程中发挥其特殊作用的一个实例。

2008年，谷歌中国开启了多项 20%时间 项目。除了亲人搜索、春运地图之外，还有贺年短信搜索、论坛讨论搜索、中文版谷歌翻译等项目。

当然，最成功也最艰难的 20%时间 项目是MP3音乐搜索。尽管音乐产品明显是谷歌中国几年来的一大缺口，但 MP3视听与下载服务 领域一直是国际版权纠纷高发的 雷区 之一。近年来世界上单曲付费下载经营惨淡，而免费模式已引起国际唱片界和版权界的高度重视。而谷歌公司一些竞争对手的模式也已经引发了很多争议甚至诉讼。

对于倡导 不作恶 价值观的谷歌，用未授权、非正版的方式来做音乐搜索是绝对不可以的，但若用付费的方式去做，我们很清楚用户不会接受。另外，谷歌倡导的原则一直是 lead，don t follow （引领，不要跟随）。因此，对于音乐搜索的商业模式问题，我一直都觉得是个头疼的问题，一直没有放手让工程师们去做。

直到2007年的某一天，郭去疾、洪峰、林斌分别在不同的时间段走进了我的办公室，他们对我说的是同一件事情： 想做音乐搜索和单曲下载这个产品！ 我条件反射般地提出了自己的异议： 这个我们不是讨论过很多次了吗？ 版权的问题解决不了，谷歌绝对不能做违法的事情。 郭去疾说： 开复，我觉得我们可以去找唱片公司谈，让他们给我们授权，我们不就合法了吗？ 我无奈地笑起来： 几百家公司，你怎么谈，而且其中两个音乐公司牵连到总部和全球的诉讼，这就更困难了。这简直是不可能完成的任务！ 可是，郭去疾还是非常冷静： 开复，我们可以找一个有授权的合作伙伴来完成这件事情，你先让我试着去谈好吗？ 我沉默了几秒钟后，慢慢对他们说： 你们的想法是非常好的，而且原则上我认为这是个 20%时间 项目，所以我不会干预的。但是，我希望你不要忽视这个项目的难度和挑战，如果你理解了其中的困难之后仍愿意投入，那我就支持你！

此时此刻，我的导师 我不同意你，但是我支持你！ 这句话，又适时地浮现在我的眼前。我其实很明白，每次向 不可能的任务 发出挑战，也就意味着一次奇迹的可能。不过，这依然是一个难度过高的项目，因此它变成了一个特例，以往的 20%时间 项目我可以放手让工程师马上去探索，但对于这个项目，我认为工程师们暂时不能启动产品本身的研发，而是着重去找合作伙伴，探索一种合适的商业模式。

没想到的是，他们就真的去找合作伙伴了!这一找就是整整10个月。工程师们用他们惊人的耐心和坚韧来实现自己的梦想，一直到他们找到了巨鲸音乐网。

巨鲸音乐网的创始人陈戈是一个有着正版音乐梦的年轻人，而中国著名的篮球运动员姚明是该公司的第一大股东。2007年11月，巨鲸和四大唱片公司中的三家已经签下正版使用合约，另外还有30多家唱片公司也已经同意加入巨鲸的模式，他们希望用会员制的形式让网民来付费下载网上的正版音乐，希望通过单曲的低成本高质量的下载来

赢得音乐发烧友的青睐。当然，在盗版横行的不争现实下，巨鲸的模式受到了很大的挑战。他们也正在寻找新的投资，以便继续生存。因此，谷歌与巨鲸音乐网的合作就非常自然了。在2007年年末，谷歌中国与巨鲸音乐网一拍即合，谷歌决定用技术和资金投资巨鲸音乐网，但要打破以往收费的模式，让网民免费下载到高品质的正版音乐，然后用广告建立起良性的商业模式。这就是谷歌最后出炉的音乐搜索产品了。

从2007年11月到2009年3月，谷歌和巨鲸付出了巨大的努力，说服了各大唱片公司的总部，同时也完成了谷歌对巨鲸的战略投资，成功推出两个公司合作的产品。

在2009年3月30日音乐搜索推出时，谷歌已经经过巨鲸和全球四大唱片公司及140多家小唱片公司签约，拥有了350万首正版歌曲的使用权。而正版歌曲的免费下载对于中国网民来说，有着划时代的意义。网民不但可以简单快捷地享受高品质的音乐，歌曲的版权作者也可以得到由广告分成而来的版税。这使整个音乐产业的生态环境得到了极大的净化。

可以说，这是一个工程师和产品经理的创意带来的奇迹，是来源于 20%时间 的奇迹。

有很多记者曾经问我：让员工拥有20%的时间，就意味着员工5个工作日中的一天完全用来开发自己心目中的产品。这个代价是不是太大了？而我也无数次地解释，你可以质疑，也许这个制度的回报只有10%，也有可能是20%，甚至是30%，这个我没有办法作出确切的回答。但我们不能用数字来衡量得失，这个制度所代表的是公司内部一种自由的风气，这种风气也是吸引人才的途径。

谷歌的创始人谢尔盖·布林曾经说过： 我们公司的创造力就是我们的员工。我们以后如果遇到瓶颈，那一定是我们没能以足够快的速度雇到最聪明、最能干的员工。所以，我们必须想尽办法让员工长期留在公司，为公司服务。

我想，对于天才工程师们来说，最有吸引力的制度，无疑是让他们的天分得以发挥的制度。而 20%时间 ，无疑是这些最有吸引力的制度中的 重中之重 。因为这里面既有改变人类生活的神圣使命感，又有实现自身梦想的激情。

我相信，当梦想照进现实的那一刻，人们心中的感受一定无与伦比的美好。

坚守的意义

2009年2月，谷歌中国一年一度的员工大会在香格里拉饭店召开了。这在谷歌内部叫做kick off（年度）大会。在这一天，所有的员工都会身着盛装，共同庆祝谷歌中国再度在激烈的风风雨雨中度过的一年并取得的进步。

谷歌中国已经经历了三次这样的员工大会，每一年大家的心情都有所不同，作为一个企业的高级管理者，我对员工心中所想感同身受。三年来，谷歌中国经过了无数次谣言、危机，甚至空穴来风的人身攻击。谷歌中国也在2006年经历过市场份额的滑落期，但经过3年的隐忍修炼和对价值观的顽强恪守，谷歌中国终于在2007和2008年获得了不错的成长。而今天，我们面临的是更为激烈的市场竞争环境，我们必须保持以往的热情和韧劲。

面对几百名为谷歌服务的员工，当我在硕大的讲台上和员工一起分享这几年走过的心路历程时，我的心情有几分激动：2007年的年会上我们庆祝市场份额增长时，有些人说我们要感谢几个小搜索引擎的退出。他们当时认定谷歌在2008年是不可能从最大的竞争对手嘴里夺取市场份额的，但是，我们做到了！这证实了我们开始时的长远眼光和专注搜索的战略。未来，我们还需要更关注移动搜索方面的战略，因为一个新的通讯时代已经来临。

我和他们都知道，今天的一切来之不易。尤其是在众多跨国互联网公司退败中国的今天，我深深懂得很多跨国公司在中国运营的种种困难，也深刻理解他们最终选择离开的无奈。幸运的是，谷歌中国用超常的耐心、超人的毅力、卓越的产品逐渐赢得了中国用户的信任。

曾经有人说：在互联网信息服务行业中，跨国公司面临冲突的可能性比制造业大得多，并且往往无法与当地文化和政治环境协调起来。也有人说，一家跨国公司的本土化会遇到比外界所能想象的多得多的变数，这些变数既可能来自内部，也可能来自外部。并且，跨国公司将在中国遭遇的各种竞争是如此强悍，以致在谷歌前后，雅虎、亚马逊、eBay和MySpace均饱尝挫折。在这种背景下，谷歌在中国的生存就更有意义。

确实没错，谷歌进入中国市场时，曾经经历过一段艰难的磨合期。幸运的是，谷歌以特有的耐心应对了这种种的挑战。谷歌CEO艾瑞克·施密特在谷歌进入中国市场时就曾经说过，中国有五千年的历史，我们对在中国的成功也有五千年的耐心。尽管我们无法亲身验证这未来的五千年，但谷歌中国从出生到蹒跚学步的这三年里，我想是一种真正来自谷歌的价值观支撑着我们走到了今天。

这个价值观被称为 Don t do evil （永不作恶）。这句话是什么意思呢？让我们看看Letter from the Founders (来自创始人的信)里面是怎么说的：

不作恶。我们坚信，如果一家公司能做到即使放弃短期收益也要为这个世界做些好事的话，那么它最终会给我们 无论是股东还是其他各方 带来更大的收益。这是我们企业文化的重要组成部分，并且得到了整个公司的认同。

谷歌用户相信我们的系统能帮助他们作出重要的决策：无论是在医疗、财务还是其他方面。我们提供的搜索结果是毫无偏见、绝对客观的，而且我们不会以接受任何条款为条件将某些结果纳入其中，或者对它们进行更频繁地更新。谷歌在搜索结果页上展示广告，但我们努力让这些广告具有相关性，并对广告内容进行明晰地标注。这与知名度很高的报纸相类似：广告内容清晰易辨，而且文章内容不会被广告投放左右。谷歌相信，让每个用户都能找到最佳的信息才是最重要的。

对于谷歌中国，谷歌更喜欢把这种有着强烈个性的表达，具体到用户第一 的价值观上来。与总部标榜的谷歌提供 单纯而优秀的搜索结果 的目标一致，我们在众多炫酷的产品中首先选择了专注于提高搜索质量。当然，我们从一开始就非常清晰地表示，谷歌中国只做关键词和AdSense广告，绝对不染指 竞价排名 （付费就可以买到靠前的搜索位置）的方式。这意味着谷歌中国不出售搜索结果，每一份搜索结果都坚持客观、公正的排序。而所有的广告都会清晰地在页面右侧标出，或者打上底色，并标出赞助商链接。

在2005年下半年曾有销售团队的资深经理不断找到我抱怨： 开复，你看，别的公司什么都可以卖，我们却不行，恐怕我们的销售额永远追赶不上竞争对手，我们简直毫无希望！ 那个时候，我赶紧站起

来关上办公室的门： 你有权利表达自己的想法，但作为资深职业经理人，你不可以用这些负面言论影响士气，也不能总是批评公司。谷歌坚持自己的价值观，这不是迂腐，这是重视用户，这不是西方智慧而是东方智慧。李嘉诚和王永庆都说重视用户是他们的成功之道，虽然到达目标的路更长，也可能更辛苦，但我们这样做终究会得到认可的。

2006年正是谷歌中国不断经历风波、断网、市场份额逐渐下滑的一年。中国用户那个时候还分不清竞价排名对搜索结果的伤害，而我们发出的声音也非常弱，表示自己不做竞价排名的声音一出来就马上被淹没在互联网的汪洋大海里。对于正在经历 艰难时世 的谷歌来说，埋头提高搜索质量是唯一也是必须的选择！ 所以，我总是告诉员工：2006年是基础年！

这种踯躅前行考验着我们的坚韧、耐心和自信。很多次我都在大会上告诉员工： 我们看到今天中国有很多成功的商业公司，我觉得可以用一个字来描述它们的成功，那就是快。但另外一方面呢，我希望大家也要看到那些真正基业长青的公司，其成功秘诀则在于它恪守价值观。一个企业绝不能因为过于强调快速发展而丧失使自身基业常青的理念。

我们只有专注地做搜索，才能最终实现我们的理想，整合全球的信息，并且人人受益！ 我不断地告诫员工： 忘记明星产品、忘记广告，只记得搜索质量，不要总是不厌其烦地苦苦追问，谷歌中国什么时候才能赚钱?

塞万提斯说： 忍耐是一帖利于所有痛苦的膏药！ 在谷歌中国成立两年后，有记者在回忆这段时间的文章中把我称为 最能熬的人 ，也把谷歌中国的路线图描绘成 最熬人的一条路 。因为，当我们的搜索质量改善了很多而用户没有注意到的时候，工程师们就会怀疑自己的努力是否收到了成效。

与此同时，有关我的离职传闻也风起云涌地在网络上此起彼伏，针对我个人的攻击也不断在互联网上涌现，这便更将这种 熬 的痛苦推波助澜到一个新的高度。有趣的是，这种离职风波每半年就出现一次，而且几乎总在谷歌中国的业绩默默爬升之际，这种传闻就会不期

而至。并且每次 发作 的过程都惊人的相似，先是出现在某个BBS上，之后就会迅速遍及整个互联网。

这种每半年一次子虚乌有的蓄意中伤，除了对我造成负面影响之外，也可能会打击员工的士气。对于这些谣言，每一次都有不明真相的人相信、怀疑和询问。作为企业的管理者，我不希望这种谣言对员工的信心有任何的动摇，因此，每一次我都将所有的心事自己扛下，我不希望员工看到一个不能担当的老板。

所幸的是，谷歌的坚持逐渐得到了网民的认可。2007年年初，经过工程师们对每一个细节的精雕细琢，我们的中文搜索已经变得越来越好。而且，对网页抓取的信息，也开始有非常明显的优势了。

在那一年，谷歌中国工程院副院长、研发总监刘骏颇为感慨地说：过去一年在谷歌只做了中文搜索这一件事情，而谷歌中文网页搜索也在过去一年实现了四个第一，即：第一次实现多种信息的完全整合、数百亿中文网页收录量、跨语言搜索、大规模即时网页的收录。

随着时间的推移，在一些论坛上终于可以重新看到网友谈论谷歌搜索的 好话 了，谷歌的 粉丝 最早选择了回来。后来，谷歌通过与新浪的合作，把这些好评更广泛地传播出去。2007年之后，谷歌的流量明显上升，而公司的规模也不断扩大。当工程师的数量从20人上升到100人的时候，我们又开始在产品线上作多种尝试，比如鼓励工程师用20%的工作时间随意开发自己喜欢的产品。

如果2006年是谷歌的基础年，2007年就应该定义为谷歌的 产品年 。从2007年年初，谷歌中国的流量曲线终于开始向上回升，这意味着我们的坚持终于开始得到用户的认可！

经过2006年一年的修炼，从2007年以后，我开始鼓励员工创新，充分发挥自身的才干。于是员工开始利用20%的时间做自己喜欢的项目，这是工程师们 百花齐放 的一年，谷歌陆续推出包括图书搜索、谷歌地图、热榜、导航、谷歌拼音、谷歌生活搜索等多款本地化产品。

在这一年里，谷歌还通过入股、收购、结盟等方式来增加合作伙伴。1月4日，谷歌联手中国移动推出移动搜索；6月11日，谷歌宣布结盟新浪搜索业务；8月，宣布与天涯合作推出 天涯问答 、 天涯来吧 ；年底，谷歌中国收购265.com 从电信运营商，到门户网站、中小网

站，再到大众流行软件，谷歌在2007年正通过资本并购、合作、结盟门户网站等形式来提升在华的综合实力，并形成在华的战略布局。

这一年，我们还在不断进行谷歌本土化的工作，比如谷歌2007年新发布的24项产品和服务里面，谷歌拼音输入法、热榜、生活搜索、265网站导航服务均是针对中国用户推出的服务。另外，我们所有在中国推出的产品100%由本土团队决定，不需要美国批准，几乎像本土公司一样运营。跨国互联网公司要打破 贵族的宿命 ，那就需要中国的团队创造中国用户需要的技术，而不是让美国的团队做技术，中国的团队只是做营销。很庆幸，谷歌中国可以做到这一点。

在不断推出新产品的同时，谷歌依然在坚持提升搜索体验方面拼尽全力！2007年，当时在谷歌的山景城总部，谷歌 CEO艾瑞克·施密特已经提出了一个伟大的想法，那就是 整合搜索 。当用户在搜索信息的时候，我们要 一次到位 地把所有相关内容都罗列出来，并且做出精准的排序。这么一来，搜索的差别就不是一个科学的数字，而是人人可懂的理念。即使站在两米之外，也可以让任何人马上发现它的优秀之处。

基于这个重大认知，在2008年来临的时候，我们把整合搜索作为整个谷歌中国需要专注的地方，因此2008年可以称做 整合年 。

这个概念的提出对搜索体验的提升不言而喻，这意味着用户可以体验到在谷歌搜索信息时，信息变得更多元化、更智能化和更个性化。

比如用户今天想了解招商银行的公司信息，在搜索框里键入 招商银行 这四个字，你会得到招商银行股票的走势图、它的股价和相关信息。同样，在搜索框里键入 周杰伦 ，下面就会自动出现 周董 的专辑、视频和新闻等等。而且，这种新一代的搜索技术不仅能够处理 招商银行 、 周杰伦 这样的热门搜索词，许多冷门搜索词也一样可以实现多元化、一次到位的搜索效果。

伴随着2007年 产品年 和2008年 整合年 的强力推进，我们的搜索营收市场份额已经从2006年的16.1%提高到2009年的31.0%。虽然搜索距离第一还有一些距离，但是谷歌地图、谷歌手机地图、谷歌手机搜索、谷歌翻译都在2009年成为在中国使用率第一的相关软件。这些就是对谷歌中国所有员工3年来所付出汗水的最好回报。

另外，2008年11月，中国互联网爆发的 竞价排名 风波也让中国2亿多网民的目光集中到搜索引擎的公正性上来。在使用搜索引擎时，更多的网民希望在第一页能看到公正排名的搜索结果，而不仅仅是推广的广告。 用户体验 从未像今天这样受到上亿网民的集中关注。而搜索结果和广告完全分开的谷歌模式也终于得到网民的理解，这也让坚持自己模式的谷歌终于感觉到坚守的意义。

在2009年2月的谷歌员工大会上，谷歌的产品经理许斐用卡通连环画的方式做成了一个PPT。漫画中的小人儿在用2009年谷歌的各种技术去谈恋爱：小人儿和女朋友用谷歌音乐听歌；小人儿用手机上的谷歌软件搜索购物信息并比较价钱；走在路上，他们用清晰的手机谷歌地图为自己指路，并查看实时的流量交通；最后，PPT中的小人儿幸福地和女朋友走入了婚姻的殿堂。

最后，我看到一行对2009年谷歌中国和谷歌员工的期望：

Pervasive through Focus 经过专注，达到普及

不管前途是否充满泥泞，用户始终在谷歌中国公司的心中，在谷歌中国700多名员工的心中。

再见，谷歌

在2008年，我已经开始接管谷歌面临挑战的韩国团队和迅速成长的东南亚市场。但是，我越来越意识到，管理更大的团队不是我心中的目标，我更喜欢从无到有的创造，而不是经营一个巨无霸。

尽管这是一家精彩的公司，但是告别终究是难免的。尽管内心充满了不舍，但是更强大的选择的力量，最终让我作出 追随我心 的决定。

总结在谷歌中国工作的四年，这是一个既令人兴奋，也十分辛苦的四年。对于我的职业生涯来说，这既是一个高峰，也是有着无限风光的险峰。我相信，无论是我，还是谷歌中国，都从这四年中学习到了很多。

第一，跨国公司在中国发展，需要长期的承诺与耐心。谷歌对中国的承诺与耐心是跨国互联网公司中最强的。谷歌的商业模式也是适合中国的，它的理念是先得到用户，再经过搜索广告赚钱。因此，我们的目标是第一年专注搜索，第二年推出众多产品，第三年是看流量，到第四年才看赢利。可以说，是四年的耐心让我们达到了赢利。

第二，跨国公司在中国的发展需要速度。谷歌的技术平台在这方面有一定的优势，可以帮助谷歌中国公司更快地做出产品（例如24小时做出春运地图）。但是，谷歌的大部分产品都要经过总部的评估，以确保不伤害别的国家的用户，不违背公司的政策，不造成数据中心崩溃等。这些评估对公司来说是一种必要的保险，但是在一定程度上会让公司迈进的步伐放缓，让工程师效率降低。

第三，跨国公司在中国的发展需要信任和放权。谷歌中国的放权程度应该是跨国企业中相当高的，所以能做出谷歌音乐这样全球唯一的产品，也能投资八家本土公司。

如果谈到谷歌中国公司下一步的关键是什么，那么我会说是谷歌品牌的认知和谷歌产品的普及。尽管谷歌中国的产品线已经做得相当好，整体上来说是超越竞争对手的，但是谷歌的品牌认知度还远远不够。很多用户仍然认为谷歌是很遥远的美国品牌，专长是做英文的产品。因此，在离开之际，我特意向总部提出：谷歌中国不可能像美国谷歌那样，仅仅期望优质产品经过网络迅速传播，而赢得市场。在中

国，我们需要做很多美国公司不必做的事情，例如使用传统媒体提升品牌，例如到高校传播产品。这些，总部过去都不是特别理解，因此我们在过去的一年做了很多试点，也得到很多数据。在离开谷歌之前，我希望用最后的一次汇报，证实这些工作的重要性。在汇报上，我提到了在过去一年派出工程师走遍300家高校做讲座，之后衡量出产品在这些高校的使用率的增长。我也提到了今年刻意受邀，做了《天天向上》、《咏乐汇》、《鲁豫有约》等节目，节目播出后谷歌产品的使用率很快有了提升。由此，我提出了一个推广计划，即，经过传统媒体和高校活动提高谷歌品牌的认知度和谷歌产品的普及度。

我想，这是我能为谷歌中国所做的最后一件事了。

非常感谢这四年带来的美好回忆，我想，我的身体里已经存留了一份 小飞侠 的天真，它让我一往无前地继续前行。

第十一章 世界因你不同

【我与中国大学生的不了缘】

中国的大学生是非常优秀的，但我却越来越多地感受到他们的内心困惑。面对着望子成龙的父母、应试教育体制束缚下的学校和老师、急功近利的社会心态，这些都让他们很多人在路途中陷于迷失。

【建立我学网】

让我欣慰的是，这个平台仍在不断发展，现在已变成了大学生互相帮助的平台， 它正在传递力量，传递理想，传递希望。我希望它能够一直延续自己的使命，哪怕学生们在我学网上仅获得点滴启示，那也足够温暖一段人生旅程。

【世界因你不同】

抓住一切去探寻生命的意义，总有一天，世界将因你不同。